



# **RESPONSABILIDADE SOCIAL, ESTRATÉGIA E COMPETIVIDADE**

**ROSA ARMINDA DE CARVALHO ALVES RIBEIRO**

**ALUNA N.º 21200096**

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA NO ISG PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM  
GESTÃO**

**ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR JOSÉ MAGALHÃES**

**LISBOA**

**JUNHO DE 2014**

## RESUMO

Apresentar os principais modelos ligados à Responsabilidade Social Empresarial (RSE), através do seu percurso histórico e de uma abordagem de alguns dos conceitos mais importantes a ela associados constitui o primeiro passo desta investigação. O resultado que se pretendia atingir era perceber qual o impacto das acções de RSE na implementação da estratégia e se aquelas acções através da estratégia permitem, obter ganhos de competitividade. A publicitação do Ranking das 100 Empresas Mais Éticas do Mundo, seleccionadas por desenvolverem as melhores práticas na ética empresarial, responsabilidade social, anticorrupção e sustentabilidade, incluiu no ano de 2012 três empresas Portuguesas sobre as quais fizemos incidir uma investigação exploratória assente num estudo de caso. Referimo-nos à Electricidade de Portugal (EDP), a Portugal Telecom (PT) e a Sonae, que embora ao longo dos anos, já fossem referências na área da RSE, a sua selecção para este ranking, além de lhes conferir uma maior visibilidade, veio também suscitar uma curiosidade acrescida sobre como implementam as suas estratégias de RSE e se estas contribuem para a sua competitividade. Conclui-se que as acções de RSE embora em parte, sejam fruto do ambiente em que cada uma se encontra inserida, ultrapassa as barreiras estritas do cumprimento da lei, das preocupações ambientais e dos princípios éticos, suportando-se a sua estratégia na estratégia da RSE, com um alinhamento entre aquela e esta, tendo em vista assegurar a sua permanência no mercado numa perspectiva de médio longo prazo. Refira-se ainda que quando levadas a cabo através de parcerias com instituições de investigação e de desenvolvimento, surgem ligadas a uma gestão com um planeamento cuidadoso, que é do conhecimento de todos os intervenientes, com objectivos claramente definidos, guiados por critérios de rigor e sujeitos a avaliação regular para a sua inclusão em rankings, índices e relatórios, seguindo modelos de gestão mais eficientes e sustentáveis, e que por essa circunstância também apresentam ganhos de competitividade.

**PALAVRAS CHAVE:** Responsabilidade Social Empresarial, Sustentabilidade, Ética, Estratégia e Competitividade

## **ABSTRACT**

Present the main models linked to Corporate Social responsibility (CSR), through its history and an approach of some of the most important concepts associated with it constitutes the first step of this investigation. The result that it was intended to achieve was to realize the impact of CSR actions in implementing the strategy and if those actions through the strategy may contribute to competitiveness gains. The publication of the Ranking of the 100 most ethical Companies in the world, selected by developing best practices in business ethics, corporate social responsibility, anti-corruption and sustainability, included in the year 2012 three Portuguese companies on which we focus an exploratory research based on a case study. We refer to the Electricidade de Portugal (EDP), Portugal Telecom (PT) and Sonae, though over the years, already were references in the area of CSR, its selection for this ranking, as well as give them greater visibility, came also generate increased curiosity on how to implement their CSR strategies and if they contribute to their competitiveness. It is concluded that CSR actions although in part, be due to the environment in which each one is entered, exceeds the strict law enforcement barriers, environmental concerns and the ethical principles, supporting their strategy on CSR strategy, with an alignment between that and this, in order to ensure their permanence in the market with a view to the long-term average. It should be noted that when undertaken through partnerships with research and development institutions, are linked to management with a careful planning, which is the knowledge of all stakeholders, with clearly defined objectives, guided by rigorous criteria and subject to regular evaluation for their inclusion in rankings, indices and reports, following models more efficient and sustainable management, and that by this circumstance also feature gains of competitiveness.

**KEYWORDS:** Corporate Social Responsibility, Sustainability, Ethics, Strategy and Competitiveness

## **AGRADECIMENTOS**

Dedico este trabalho com muito amor à minha filha Sara que me incentivou e apoiou incondicionalmente neste investimento.

Aos meus pais, irmãos e irmãs, pela confiança e apoio que sempre me deram ao longo da vida.

Ao Wilson pela sua perseverança neste caminho.

Ao Professor Doutor José Magalhães, orientador da dissertação que me encorajou e guiou pelas matérias da gestão.

Aos meus colegas e aos dirigentes do meu trabalho que me ajudaram a criar as condições para que eu tenha podido levar a cabo este trabalho de investigação.

Aos meus colegas de curso, mas principalmente à Andreia Ramos, Ana Rita Santos, Sílvia Matusevska e Margarida Gago pela grande ajuda nos momentos de dificuldade ao longo deste mestrado.

Às três empresas objecto deste estudo pela sua disponibilidade e pronta colaboração.

## **ÍNDICE**

<b>RESUMO</b>	<b>1</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMENTOS</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>6</b>
1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO	9
1.1 - A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL	9
1.1.1- A FILANTROPIA	16
1.1.2 - A ÉTICA	18
1.1.3 - A SUSTENTABILIDADE	20
1.1.4 - CIDADANIA EMPRESARIAL	22
1.1.5 - AS DIMENSÕES, AS PRÁTICAS E DE DESEMPENHO	30
1.1.6 - OUTROS CONCEITOS RELACIONADOS	36
1.1.6 - NORMAS, CERTIFICAÇÕES, AUDITORIAS, RELATÓRIOS E PRÉMIOS	41
1.2 - A ESTRATÉGIA	48
1.3 - A COMPETITIVIDADE	53
2 – METODOLOGIA	61
2.1 - AS EMPRESAS OBJECTO DE ESTUDO	62
2.1.1 - A EDP	62
2.1.2 - A PT	65
2.1.3 - A SONAE	67
2.2 - ESTRATÉGIA METODOLÓGICA	69
2.3 - TRATAMENTO DOS DADOS	69
2.4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS	70
<b>CONCLUSÕES</b>	<b>75</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>81</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>90</b>
<b>CD-ROM</b>	

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro I - “A cartografia das teorias e abordagens de responsabilidade social das empresas	28
Quadro II - Indicadores de práticas sociais da dimensão externa	32
Quadro III - Indicadores sociais da dimensão social interna	33
Quadro IV - Indicadores sociais da dimensão social externa	33
Quadro V - Categorias de ratings TSI	37
Quadro VI - “ Exemplos de legislação sobre reporte ambiental e social dirigido às empresas”	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Dimensões da responsabilidade social	12
Figura 2 - O modelo tridimensional	13
Figura 3 - A pirâmide de Carroll	14
Figura 4 - “O desenvolvimento da responsabilidade social corporativa: etapas significativas”	24
Figura 5 - “Os sete princípios de Caux e os dois ideais fulcrais”	39
Figura 6 – “Estratégias para competir no presente e no futuro”	51
Figura 7 - A competitividade	56
Figura 8 - As cinco forças competitivas	57
Figura 9 - A cadeia de valor	58

## INTRODUÇÃO

Procurar a génese e a evolução histórica do conceito de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) é um desafio que se pode situar no início dos anos 50, com Howard Bowen, na sua obra *“Social Responsibilities of the Businessman”*, apresentado por Alemida (2012:6) onde defende que os negócios são centros vitais de poder e decisão e que as acções das empresas atingem a vida dos cidadãos em muitos pontos. As empresas têm que perceber qual o seu impacte social e, o seu desempenho social e ético deve ser medido através de auditorias que têm que ser incorporadas na gestão do negócio.

Nos anos 60 ganha dinâmica a ideia da RSE em que a responsabilidade da empresa está para além de maximizar lucros, implicando uma postura pública perante os recursos económicos e humanos em que estes devem ser utilizados para fins sociais mais amplos do que os interesses privados dos indivíduos. É neste contexto que podem ser enquadrados alguns movimentos de defesa dos direitos sociais, como da igualdade entre homens e mulheres, das raças e de manifestação contra intervenções militares no Vietname, como os movimentos de boicote a empresas que colaboraram na produção de bens que tinham aquele país como destinatário.

Mais tarde, nos anos 70, a RSE aparece intimamente associada a Friedman (1970:2) que defendia que a função de um gestor é gerar tanto dinheiro quanto possível, enquanto Carroll (1979:499), vem defender um modelo assente originariamente em quatro categorias de responsabilidades sociais: económicas, legais, éticas e discricionárias, assumindo a representação destas categorias a totalidade das obrigações da empresa para com a sociedade. Carroll defende igualmente que a abordagem de Friedman, é no sentido de que este atribui aos negócios “...um papel que vai para além da produção de lucro.”, incluindo as responsabilidades legais e éticas no seu conceito de responsabilidade social, promovendo apenas responsabilidades filantrópicas.

Nos anos 80 assume relevo a associação da RSE aos conceitos de ética e de lei, destacando-se nesta altura a importância da Comissão Brundtland, com um relatório que promove o conceito de desenvolvimento sustentável, introduzindo nesta temática a responsabilidade social, a sustentabilidade e a ética empresarial.

Por seu turno, os anos 90 e a primeira década do século XXI, caracterizam-se pelo aparecimento, em 1998, no Brasil, do Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir os seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-os parceiros na construção de uma sociedade sustentável e justa.

Já em 1997, uma Organização não-governamental (ONG), a então CEPAA (The Council Economic Priorities Accreditation Agency), presentemente designado por SAI (Social Accountability Internacional) desenvolve uma norma internacional, a SA 8000 que é uma norma de certificação que encoraja as empresas a desenvolver e manter práticas socialmente aceitáveis que é enquadrada por convenções da OIT, ONU e a Declaração Universal dos Direitos do Homem.

Em 2001, o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, que tem por objectivo promover um quadro europeu para a responsabilidade social europeia apresenta os três objectivos genéricos da RSE: económicos, sociais e ambientais.

É neste enquadramento que se assiste a uma densificação do conceito de RSE assente num momento histórico em que os vários intervenores sociais, sejam accionistas, trabalhadores, a comunidade e a sociedade em geral, dispõem de múltiplos meios e recursos para desenvolverem as suas acções de RSE seguindo normas e certificações internacionalmente reconhecidas por todos os “stakeholders” da empresa, Rego e al. (2007:212).

A responsabilidade social tem assim assumido vários figurinos e clarificar a sua múltipla significância e identificar a sua abrangência face à ligação com a estratégia e a competitividade das empresas afigura-se um tema com um interesse transversal a várias áreas do saber e que revela grande actualidade.

Se pensarmos que a vocação natural das empresas é a obtenção de lucro, introduzir um sistema de responsabilidade social apresenta-se, a maior parte das vezes, como uma forma de consciencialização para a partilha de responsabilidades face aos impactos negativos que a actividade empresarial pode representar, para um desenvolvimento equilibrado em harmonia com o ambiente, os parceiros e outros recursos alocados.



É neste contexto que associado a esta temática se cruzam conceitos tão diversos como a sustentabilidade, a ética empresarial, os “stakeholders”, a empresa providência, a filantropia, o investimento socialmente responsável, o marketing social, o “kyosei”, o salário emocional, e tantos outros, cuja enumeração nos poderia manter ocupados durante bastante tempo.

A divulgação do Ranking das 100 Empresas Mais Éticas do Mundo, no ano de 2012, levada a cabo pelo Ethisphere, que é um Instituto Internacional líder na investigação, desenvolvimento e partilha das melhores práticas na ética empresarial, responsabilidade social das empresas, anticorrupção e sustentabilidade, incluiu no seu elenco três empresas Portuguesas, da área das energias, dos serviços, telecomunicações e retalho, respectivamente, a Electricidade de Portugal (EDP), a Portugal Telecom (PT) e a Sonae, o que proporcionou uma maior curiosidade em torno desta temática e da sua relação com as opções estratégicas e de competitividade em torno destas três grandes empresas.

Ou seja, a inclusão naquele ranking, veio despertar interesse na tentativa de perceber se existe alguma ligação entre o desenvolvimento de acções RSE e um maior sucesso dessas empresas no tocante à implementação da sua estratégia e também da obtenção de ganhos ao nível da competitividade.

Os desafios decorrentes da globalização, a presente crise financeira num contexto de verdadeira guerra pela sobrevivência à escala mundial e a natureza que os diversos factores assumem naquele contexto, vieram colocar acrescido enfoque na percepção do papel da estratégia e da competitividade face às políticas de responsabilidade empresarial desenvolvidas no seio das nossas empresas.

Na actualidade, face a uma nova forma de estar na gestão, o que é valorizado não se resume na obtenção de lucro, tal como Friedman (1970:2) defendeu nos anos 70, assumindo-se como fazendo parte desta nova forma de estar a obtenção de outros ganhos socialmente reconhecidos e que são encarados como representando os valores da empresa, não numa perspectiva de interesse imediato, mas visando a sua projecção num futuro a longo prazo. Esta é a ideia defendida por variados autores, desde Sebastião (2010:271), Ashley (2002:57) e outros como veremos ao longo do presente estudo.

É nesta confluência de interesses que a empresa ultrapassa o seu papel tradicional, canalizando o investimento do capital privado na direcção de providenciar serviços de interesse público, através de múltiplas formas, sejam parcerias, a filantropia ou a responsabilidade social empresarial, sem se esquecer que estas iniciativas se encontram alinhadas com os objectivos estratégicos da empresa, dos accionistas e do crescimento do mercado, assumindo a empresa um papel de regulador entre os interesses do Estado e da comunidade, tal como nos apresenta Costa (2005:7).

Assim sendo, várias questões se colocam em redor deste tema, como sejam, que relação é que existe entre o desenvolvimento de políticas de responsabilidade social, a implementação da estratégia e o aumento da competitividade? Existe uma relação de maior sucesso na implementação da estratégia nas empresas que desenvolvem acções de responsabilidade social? Essas empresas obtêm, por via dessas acções de RSE, ganhos de competitividade? Que relação existe entre estes três elementos?

Pretende-se compreender o que é a RSE que é praticada por algumas empresas Portuguesas, e se esta está relacionada, ou não, com a estratégia e com a competitividade, melhor ainda, tentar perceber se as acções de responsabilidade social que produzem benefícios sociais, contribuem, ou não, e se sim, de que forma, para o sucesso da estratégia e o aumento da competitividade das empresas.

Através de um trabalho de estudo de caso, aplicado a três grandes empresas Portuguesas que se evidenciaram no âmbito do desenvolvimento de políticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE), proponho como objectivos a identificação do enquadramento teórico dos principais subtemas ligados à responsabilidade social e verificar se existe, ou não, alguma ligação entre as acções de RSE e a implementação da estratégia e da competitividade das empresas.

## **1 - ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

O presente enquadramento visa efectuar uma análise do conceito da RSE através de algumas das metodologias que consideramos mais relevantes, desde os seus primórdios, acompanhando a evolução mais recente do conceito, destacando-se a crescente

deslocação para o centro da gestão das preocupações com a RSE, a Sustentabilidade e a Ética, impulsionadas pelo surgimento de múltiplas organizações, relatórios e índices, bem como a abordagem de alguns temas em estreita conexão com aqueles, por forma a tornar o mais claro possível todo um quadro conceptual associado à presente temática.

## **1.1 - A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL**

O surgimento do conceito de RSE pode ser associado a diversos momentos distintos no tempo. Em Portugal alguns entendem referenciar os seus primórdios ao início do Século XX, com o aparecimento de algumas villas, creches, escolas e postos médicos, criadas por iniciativa de empregadores que assumiam voluntariamente uma intervenção tendo em vista a melhoria das condições de vida dos seus trabalhadores, como foi o caso Grandella, ou Vista Alegre, através da construção de inúmeros equipamentos, alguns que ainda perduram na actualidade, tal como nos apresenta Mendes (2007:72).

Do outro lado do Atlântico, assume acrescida importância, no início do Século XX, o exemplo de Henry Ford, que, em 1916, decidiu distribuir dividendos para a realização de objectivos sociais, contrariando com a sua atitude o entendimento dos restantes accionistas. O tribunal veio a pronunciar-se a favor dos accionistas contrariados, afirmando, ao tempo, que a empresa existe para benefício dos accionistas e que os seus directores não podem usar os lucros para outros fins, Ashley (2002:57).

Nesta época, nos EUA as responsabilidades sociais reduziam-se à filantropia que assumia um carácter marcadamente pessoal, assegurada pelas fundações Ford, Rockefeller e Guggenheim.

Mais tarde, como escreve Carroll (1979:498), o “Comitee for Economic Development” (CED) veio defender uma definição de responsabilidade social assente na ideia dos três círculos concêntricos, em que o círculo do centro incluiria as responsabilidades básicas para uma execução eficiente da função económica, o círculo intermédio, a responsabilidade pelo exercício da função económica com a sensibilidade para saber que os valores sociais e as prioridades mudam, e o círculo de fora, que delimita as responsabilidades emergentes no mundo dos negócios por forma a melhorar o ambiente,

incluindo as preocupações com a pobreza. Este modelo apresenta como principais limitações saber quem são os “stakeholders” envolvidos e quais os interesses a abordar, para além da impermeabilidade do círculo, como apresenta Freire e al. (2008:3).

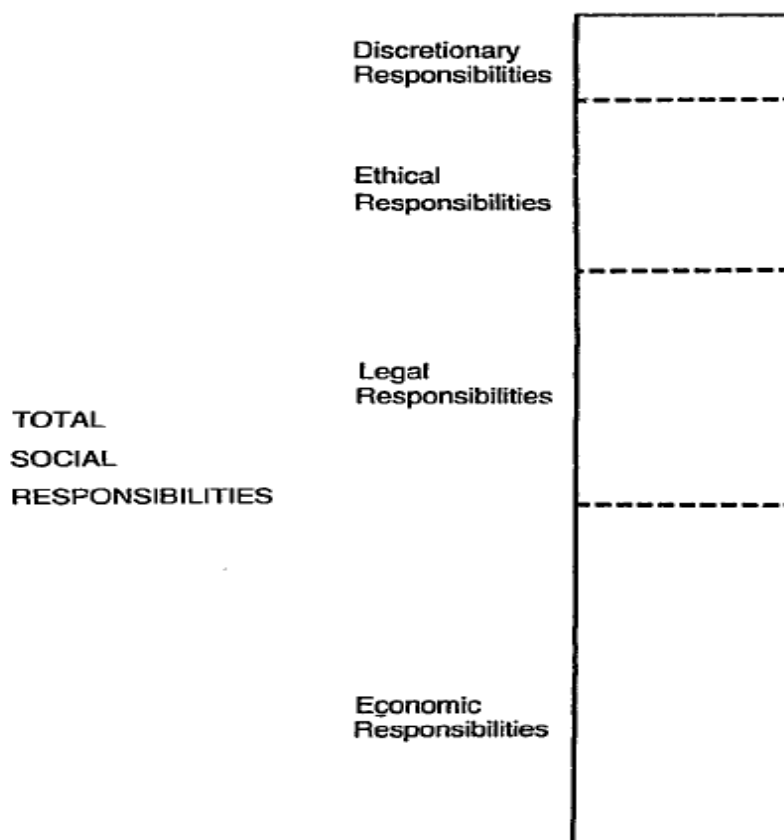
Freire e al. (2008:6) apresenta-nos também o modelo de Preston e Prost (1975), em que a responsabilidade social apenas se referencia à responsabilidade inserida no âmbito da vida pública, focalizando-se numa análise externa à empresa. Relativamente a este modelo, são apresentadas como limitações o não identificar quais os valores a mudar, ou se as empresas deviam mudar os seus valores face aos que o Estado adopta.

Estas são apenas algumas abordagens, mas ao longo dos tempos a responsabilidade social foi sendo entendida e conceptualizada por um grande número de autores de forma muito diversa.

Segundo Carroll (1979:499) devem ser considerados 4 grupos de responsabilidade social, apresentados em categorias: económicas, legais, éticas e discricionárias. Segundo este autor, embora ao longo da história da Responsabilidade Social tenha sido colocado o enfoque nas categorias económica e legal, alguma destas 4 categorias esteve sempre envolvida, quando há responsabilidade social. Mas, para além das categorias, também quando há responsabilidade social há sempre um objectivo social ou área chave envolvida, não sendo possível identificar de forma exaustiva quais é que estas são, porquanto mudam, não só em função do negócio, mas também do tempo, Carroll (1979-500).

Carroll representa estas quatro categorias progredindo das mais ligadas ao negócio e do cumprimento da lei até às mais ligadas à área social e da própria imagem.

Figura 1- Dimensões da responsabilidade social



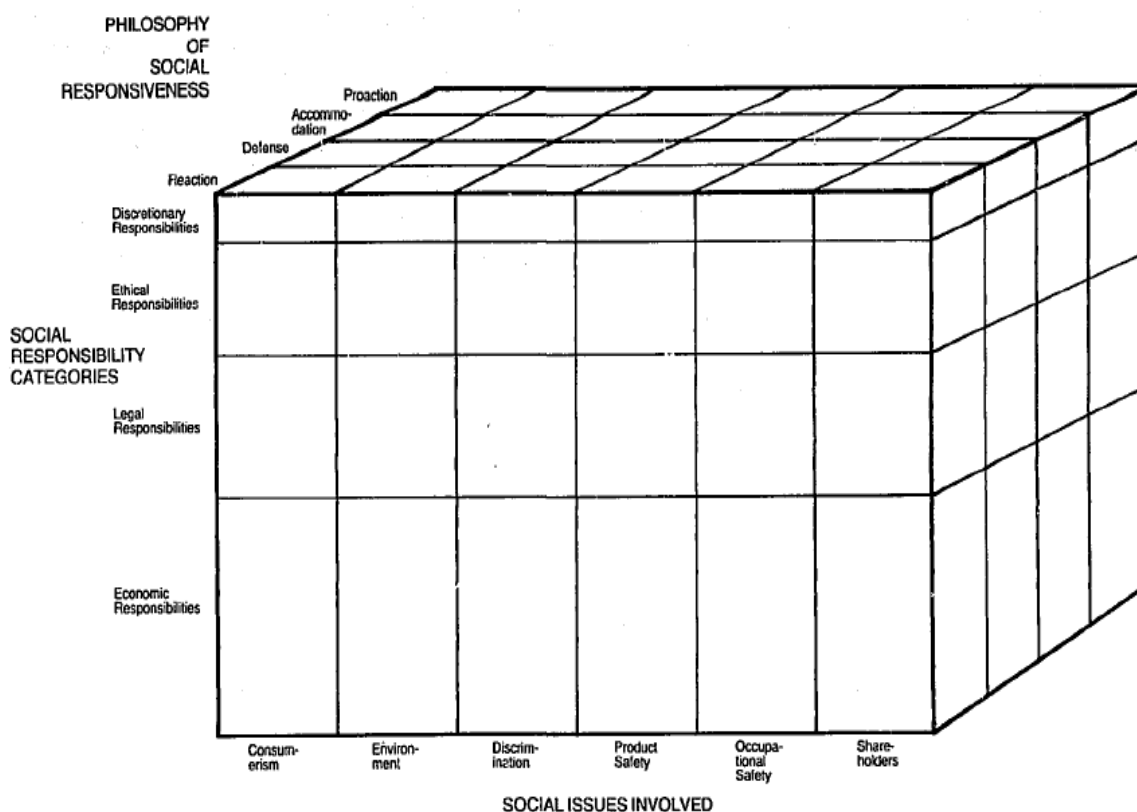
Fonte: "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", Archie B. Carroll, em, Academy of Management Review, 1979.

Este modelo, segundo Freire e al. (2006:7) apresenta como principais limitações o excesso de ênfase na dimensão filantrópica, ética e questões sociais e o menor ênfase na dimensão económica.

É na sequência desta abordagem que Carroll (1979:503), posteriormente, em 1979, vem defender o chamado modelo tridimensional da responsabilidade social empresarial, onde as diferentes questões podem ser objecto de análise com base na sua performance social. A representação deste modelo tridimensional espelha a possibilidade de partindo das varias questões que podem ser objecto de análise, como sejam a filosofia da responsabilidade social, as categorias da responsabilidade social ou da filosofia da responsabilidade social, obter uma análise da performance social.

Segundo Carroll, partindo da filosofia da responsabilidade social, das categorias e das questões sociais envolvidas, os gestores podem conceptualizar áreas chave da responsabilidade social, sistematizar os seus objectivos, planificar e diagnosticar a sua performance social.

Figura 2 - O modelo tridimensional



Fonte: "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance", Archie B. Carroll, Academy of Management Review, 1979.

Este modelo apresenta algumas vantagens, nomeadamente ao nível da forma clara como apresenta os conceitos e as diferentes facetas da responsabilidade social, que esta não está separada da performance económica, mais ainda, que esta é sempre parte da responsabilidade social empresarial.

Esta ideia de que a empresa passa por várias etapas para chegar a ser socialmente responsável, aparece nos anos 90 representada na famosa pirâmide de Carroll, em que não só se substitui a categoria das responsabilidades discricionárias pelas filantrópicas, Rego, e al. (2007:158), mas também, apresenta a hierarquia de valores associados à RSE, como resulta da representação infra:

Figura 3 - A pirâmide de Carroll



Fonte: Disponível em Imagens da Pirâmide de Archie Carrol.

Este modelo da pirâmide, segundo Freire e al., (2008:9) apresenta como principais limitações assentar numa hierarquização que não tem em conta aquilo a que chama: “coincidência natural das três dimensões da RSC”.

Wood em 1991 apresenta o modelo do desenvolvimento social corporativo abrangendo várias dimensões e níveis, recorrendo às dimensões do modelo de Carroll. São-lhe

atribuídas como principais limitações o ser meramente descritivo e sem representação gráfica, com a subvalorização da dimensão económica, Freire e al. (2008:9).

Em 1995, Swanson com base no modelo de Wood, desenvolveu o modelo do Desenvolvimento Social Corporativo Reorientado, como apresenta Freire al. (2006:9), a que também é apontada a fragilidade da inexistência de uma relação funcional entre as três dimensões.

Em 1997, Hopkins desenvolveu um conjunto de indicadores genéricos, que apresenta em três níveis distintos, sendo que para avaliar o perfil de responsabilidade social das organizações, identificou 9 elementos de um modelo analítico para compreender as dimensões e a responsabilidade social nas empresas, Daher e al (2006:5). A ideia de Hopkins era que as acções de Responsabilidade Social passassem a ser uma prática diária nas organizações, e que fosse assumido que o seu exercício incluiria uma responsabilidade nas dimensões económica, legal, ética, política e filantrópica.

Mais tarde, em 2003 Schwartz e Carroll desenvolvem o modelo das três dimensões da responsabilidade social corporativa que assenta no anterior modelo de Carroll, agora disposto num diagrama de VENN, onde faz a reposição das três dimensões (económica, legal e ética) ampliando-as em sete categorias: puramente económica, puramente legal, puramente ética, económico-ética, económico-legal, legal-ética, económico-legal-ética, não devendo nenhuma destas ser ajuizada como mais importante do que a anterior. Freire e al (2006:10), apresenta como fragilidade deste modelo poderem aparecer outras dimensões no entrecruzamento das elencadas.

Em 2006, o modelo de Porter e Kramer, assenta na construção de um valor partilhado entre a empresa e a sociedade, com duas dimensões a “...de dentro para fora” e a “...de fora para dentro”. Estas dimensões vêm a revelar-se em si mesmas, como apresenta Freire e al. (2006:11), numa limitação do modelo.

Mais tarde em 2007, Schwartz e Carroll apresentam o modelo VBA (“value”, “balance”, “accountability”), usando o diagrama de VENN para o representar, baseando-se em cinco temas: responsabilidade social corporativa, ética empresarial, administração dos “stakeholders”, sustentabilidade e cidadania corporativa, que estão ligados pelo valor



equilíbrio e responsabilidade. Freire a al. (2006:11) indica que este modelo tem limitações na inclusão de outros temas no estabelecimento de quem são os “stakeholders” e quais os interesses com prioridade.

O percurso pelos modelos e a análise que resulta dos mesmos indica, segundo Freire e al. (2008:13), que os modelos actuais apontam para a integração de temas complementares. Neste mesmo sentido afirma que o modelo de Schwartz e Carroll é integrador de alguns temas que se apresentam em interconexão entre a responsabilidade social corporativa, a ética empresarial, a gestão dos “stakeholdres”, a sustentabilidade e a cidadania corporativa.

Este percurso pelos principais modelos, de grande importância para o presente estudo, porquanto permite correlacionar conceitos e facilitar a sua distinção, carece igualmente de ser completado com uma panorâmica geral evolutiva da RSE.

Com o decorrer do tempo e o advento do Estado Providência as preocupações com a educação, a saúde e a previdência passaram a pertencer não apenas à esfera do Estado, mas também, dos empresários, Costa (2005:14).

### **1.1.1 - A FILANTROPIA**

A ideia clássica de que a responsabilidade social das empresas assentava numa visão económica da entidade como a capacidade de gerar lucros, criar emprego e cumprir as suas obrigações legais, veio a dada altura, a dar lugar ao conceito de filantropia corporativa.

Na senda da visão da filantropia, Warren Buffet, (2012) um dos mais conhecidos filantropos da actualidade, no âmbito da iniciativa Giving Pledge desenvolve acções cujo objectivo se centra em encorajar os bilionários americanos a fazerem contribuições. Esta concepção de filantropia, já tem subjacente uma evolução no conceito de filantropia em que se passou de um conjunto de promessas individuais, para uma ideia de conjunto, pretendendo-se que aquela assuma um novo papel na sociedade, numa espécie de sociedade publica/privada, para forma a tentar resolver os problemas mais complicados.

Este bilionário defende a ideia de que dar dinheiro é uma forma de o fazer retornar à sociedade, e que não o fazer seria uma maldade, uma vez que não contribuiria para uma melhor educação ou para a sociedade em geral, sendo céptico em relação à possibilidade de ter lucro e fazer o bem ao mesmo tempo.

Costa (2005:13) entende que enquanto na filantropia o cidadão é um sujeito passivo das acções que são levadas a cabo, na RSE, o cidadão é um sujeito participativo das mesmas.

Neste sentido, Barbosa (2012:22), apresenta-nos uma definição de filantropia assente no entendimento do Instituto Ethos enquanto acção social externa da empresa, tendo como beneficiária primordial a comunidade nas suas várias representações, sejam os conselhos comunitários, organizações não-governamentais, associações comunitárias, e outras formas de organizações. A responsabilidade social é focada na cadeia de negócios incluindo preocupações com o seu público: os accionistas, funcionários, prestadores de serviços, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente, cujas exigências e necessidades a empresa deve procurar inserir nos seus negócios. Desta forma a RSE encontra-se ligada directamente aos negócios da empresa e à forma como esta os conduz.

É na senda desta forma de pensar que é conferida uma nova dimensão através daquilo que Toffler chama de organizações de múltiplos objectivos, ajustados ao meio social e ecológico, sendo neste contexto que se consegue diferenciar o modelo de Responsabilidade face à Filantropia, tal como Costa o apresenta (2005:06).

Assim sendo, enquanto a Filantropia se direcciona para a doação de recursos à comunidade ou a fundações criadas pelos filantropos, a responsabilidade social empresarial actua no interior das organizações, promovendo processos de avaliação e monitorização do investimento social privado na comunidade e na empresa, passando a integrar a gestão operacional e o planeamento da empresa, muitas vezes criando departamentos específicos por forma a desenvolver projectos, desde a sua implementação, execução e controlo dos resultados obtidos, Costa (2005:7).

Surge assim o conceito de consciência social em torno de uma colectividade nacional. Abandona-se um conceito ligado a uma acção individual e passa a ser preocupação dos políticos e dos administradores no sentido de o Estado prover à segurança e protecção dos bens colectivos, surgindo assim, no Estado Providência, o sacrifício do capital individual em função do bem-estar da sociedade, Costa (2005:6).

Neste contexto, defende Sousa Santos (1995:2) que a providência social porquanto seria muito deficiente, "...articulou-se com outras formas de providência societal...", passando-se da chamada solidariedade abstracta típica da providência Estatal para a chamada solidariedade concreta.

A ocorrência de determinados factos, de que é exemplo a Guerra do Vietnam, na opinião de Marques e Teixeira (2008:150) veio suscitar o aparecimento de posturas éticas e de uma nova forma de estar face às questões sociais e ambientais. A luta pelos direitos humanos foi determinante no assumir de uma nova forma de estar no mundo empresarial colocando também em crise o papel do Estado.

É neste contexto que se enquadram os indicadores de RSE que disponibilizam informação sobre o comportamento socialmente responsável de uma dada empresa, afastando-se do paradigma da Responsabilidade Social ligada apenas ao limite de cumprir a lei, Rodrigues (2011:255).

Os Stakeholders, tal como apresenta Rego e al. (2007:230) ganham "...confiança na base de experiências positivas. O seu envolvimento emocional aumenta e a representação da empresa é reforçada. Como consequência atribuem à empresa legitimidade social de que ela necessita para operar."

Ainda segundo o mesmo autor, citado na obra supra, este processo conduz a um maior valor no mercado, mais lucros e uma melhor posição competitiva.

### **1.1.2 - A ÉTICA**

É neste enquadramento que os desafios éticos ganham uma nova acuidade nas diversas dimensões da RSE, económica, ambiental e social. Abandona-se o referencial do limite

da lei ampliando-se o âmbito da RSE como factor estratégico das empresas inseridas num contexto de grande competitividade, tal como defende Costa (2005:8). Segundo esta autora, as empresas adoptam códigos de ética, por forma a, não só obter vantagens competitivas, mas também “...legitimidade empresarial...”, conseguida através do afeiçoar das metas, objectivos e indicadores, aos valores da sociedade.

Também Teixeira (2010:275), afirmando que:“...a Ética é a disciplina do conhecimento acerca do que é bom e mau, certo e errado, dever moral e obrigação.”, defende que as preocupações com a ética são uma tendência da nossa época, podendo ter várias fontes, desde as de inspiração ética, provenientes da religião e livros sagrados, a interiorização de valores básicos, e, da formação da pessoa.

Desta forma, entende ainda que a ética na gestão empresarial se preocupa com a(s):

- Expectativas das sociedades;
- Concorrência leal;
- Publicidade;
- Relações Públicas;
- Responsabilidade Social;
- Autonomia do Consumidor;
- Comportamento da empresa.

Como defende Nuno Goulart Brandão, em Dias e al. (2013:81), uma organização que não adopte um comportamento ético está condenada ao insucesso porque não é uma organização responsável face aos seus colaboradores e restantes “stakeholders”, o que significa que a ética nas empresas implica uma opção “...por valores que humanizam nas organizações...” muito para além dos resultados económicos e financeiros, numa dimensão que vai para além de um mero negócio.

A ética nos negócios passou a fazer parte da forma de estar, porquanto para além de as actuações em respeito dos princípios éticos serem moralmente desejáveis, acabam igualmente por se traduzir numa vantagem competitiva, como defende Teixeira (2010:277).

É nesta senda que surgem nas empresas os códigos de ética, os departamentos que cuidam da prática de comportamentos eticamente correctos e que se estabelecem parcerias com instituições ligadas à investigação e ao ensino, por forma a desenvolver comportamentos e competências em conformidade com as regras da ética, Teixeira (2010:277).

Também neste sentido, Rego e al. (2007:277) destaca com particular ênfase os princípios fundamentais, padrões morais e regras a adoptar, dependentes da fase em que se encontra o desenvolvimento do seu código de ética.

Assim sendo, as empresas que têm preocupações com a ética e a responsabilidade social caminham lado a lado com as alterações dos valores que se vão produzindo no tecido social, por forma a acertarem as suas condutas com aqueles valores, Teixeira (2010:282).

Desta forma, quando se opera a separação entre a gestão e a propriedade das empresas e se ultrapassa a ideia de que a responsabilidade social não se limita apenas à responsabilidade para com os accionistas, (os “shareholders”), mas também, para com todo o público com os quais a empresa está exposta e com os quais se relaciona (os “stakeholders”), a responsabilidade social ganha uma nova dinâmica, passando a incluir outras preocupações, como a transparência da gestão, a produção de informação fidedigna e a responsabilidade social, Teixeira (2010:283)

É neste contexto que nos anos 70, surgem dois grandes referenciais dos códigos de conduta das empresas, a Declaração Tripartida da OIT e as Directrizes da OCDE para Empresas Multinacionais, Costa (2005:9).

### **1.1.3 – A SUSTENTABILIDADE**

Como destaca Leal e al. (2011:75) a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável produziram modificações na nossa sociedade e na forma como as empresas são governadas. As empresas têm que ter sempre presente o seu compromisso para com os valores sociais, deixando de estar apenas centrados no produto ou serviço que fornecem, mas também com todo o ciclo de vida, desde a matéria prima até à sua

disponibilização junto do consumidor. O acesso às redes de comunicação fez repensar toda a forma de estar, uma consideração menos favorável numa rede social pode ser determinante para o futuro de uma empresa, assumindo estas um papel não apenas comercial, mas também de educadoras e formadoras dos seus parceiros, alertando para a sustentabilidade e a redução da pegada ecológica.

O conhecimento generalizado de conceitos como pegada ecológica, pegada digital, pegada do carbono e outras tantas entraram não apenas no vocabulário das empresas, mas também do consumidor tanto ao nível da sua escolha quando consome, mas também como cidadão preocupado com a sustentabilidade.

É neste contexto que uma empresa que esteja cotada na bolsa pode distinguir-se das demais se estiver cotada nos índices “Dow Jones Sustainability”, onde apenas figuram as empresas que respeitam na sua gestão critérios económicos, sociais e ambientais, sendo como tal reconhecidas pelos seus parceiros e criando valor no mercados, Leal e al. (2011-77).

O desenvolvimento sustentável abandona o efeito moda e torna-se numa exigência de competitividade, as empresas distinguem-se umas das outras pelas suas preocupações sociais e ambientais, a confiança que inspiram nos seus clientes e parceiros, o orgulho dos seus trabalhadores, integrando estas preocupações na sua estratégia de negócio, Leal e al. (2011:102).

Para este efeito, Rego e Cunha (2008:195) defendem que é preciso equilibrar a estratégia imediata com a estratégia sustentável. E quando parafraseiam James March, apresentam a ideia de que uma organização não pode sobreviver a longo prazo se não for capaz de sobreviver a curto prazo. Por seu turno a perspectiva a curto prazo pode conduzir ao esquecimento da necessidade de assegurar o longo prazo. Apenas a constante adaptação ao curto e longo prazo permite assegurar a sua sobrevivência.

Aliás, neste sentido, Rego e Cunha (2008:195) apresentam o que apelidam de estratégias para competir no presente e no futuro, se a empresa se centra demasiado numa das vertentes existe um possível desequilíbrio e um maior risco para o seu futuro.

Desta forma, a sustentabilidade traduz-se no garantir o equilíbrio económico, social e ambiental da empresa a médio e longo prazo, sem descurar a criação de valor para os accionistas trabalhadores, clientes, fornecedores e todos os que de alguma forma desenvolvem uma relação com a empresa, Leal e al. (2011:195).

Rodrigues e al. (2011:15) defendem que a gestão sustentável alicerça-se no entendimento de que as organizações devem ser perspectivadas de forma sistémica em interacção e influência com o meio envolvente. Nestes sentido também coloca o enfoque nas práticas de gestão para assegurar a sobrevivência no médio longo prazo, sendo determinante para este efeito a sua capacidade de adaptação à mudança.

Ainda segundo Rodrigues e al. (2011:16) uma empresa de sucesso é a que propicia valor aos “stakeholders”, seja através da superação das expectativas dos clientes “...sendo eficiente no desenvolvimento dos seus processos de negócio, garantindo retorno aos seus accionistas e contribuindo para a sociedade onde está inserida.”.

Concluindo, de acordo com Leal e al. (2011:77), apenas há desenvolvimento sustentável quando o bem-estar está ligado ao desenvolvimento trazendo valor acrescentado para todos e a empresa assume tal como qualquer cidadão direitos e obrigações.

#### **1.1.4 - A CIDADANIA EMPRESARIAL**

Surge assim a responsabilidade social no plano dos direitos e obrigações, numa óptica mais alargada do conceito de cidadania, agora também extensível ao mundo empresarial.

Nuno Goulart Brandão, em Dias (2005:82), quando parafraseia Bruckner e fala da chamada “...restauração da vida cívica participativa” afirma que esta é a forma mais eficaz e segura de fortalecer o indivíduo e dinamizar uma “...cultura de cidadania...” associando os “...interesses individuais às causas e aos interesses e necessidades da sociedade.”.

Em Rego e al. (2007:147) a teoria da cidadania corporativa, estabelece que as empresas para terem relevo na sociedade onde se inserem, têm que assumir deveres de cidadania para com aquela sociedade, podendo chegar a assumir compromissos que fazem parte

da esfera de actuação do estado quando este não os assegura. Assim, de acordo com aquele autor, a cidadania pode ser entendida como um conjunto de relações “... interactivas e de confiança entre a empresa e os seus múltiplos “stakeholders”, através da implementação de estratégias e de políticas operacionais.”.

É assim que nos anos 90 aparece o conceito de cidadania empresarial, associada à gestão das relações com a comunidade com o objectivo de perceber que a empresa é um ente público com deveres e direitos como se fosse um cidadão. Tem sido defendido por alguns, como refere Leal e al. (2011:44) que este conceito pode ser definido como “...a gestão da totalidade das relações das empresas com as comunidades onde actuam a nível local, nacional e global”.

O conceito de cidadania empresarial ganha força com o aparecimento do Livro Verde das Comunidades Europeias, associado ao conceito de globalização porquanto as empresas actuam em diferentes países, encontrando-se inseridas em ambientes culturais e sociais muito diferentes.

Leal e al. (2011:45) entende que este conceito conduziu à elaboração de um plano global que é o resultado de um conjunto de iniciativas das quais destacou ao nível dos princípios:

- Os princípios do Equador - desenvolvido por instituições bancárias, de diversas partes do mundo, contendo orientações para aplicarem correctamente em financiamentos de projectos de desenvolvimento económico de acordo com o seu impacto social e ambiental;
- Os princípios Caux - são o resultado do também conhecido por “The Caux Roundtable Principles For Business” que tomou o nome da cidade Suíça onde em 1986, estavam reunidos um conjunto de líderes mundiais, e que veio a culminar na promulgação, em 1994, Rego e al. (2007:175), nos referidos princípios do “Comportamento empresarial para um mundo melhor”, tendo estes por lema a construção de um mundo melhor, recorrendo ao conceito de “Kyosei” e do princípio da dignidade humana;



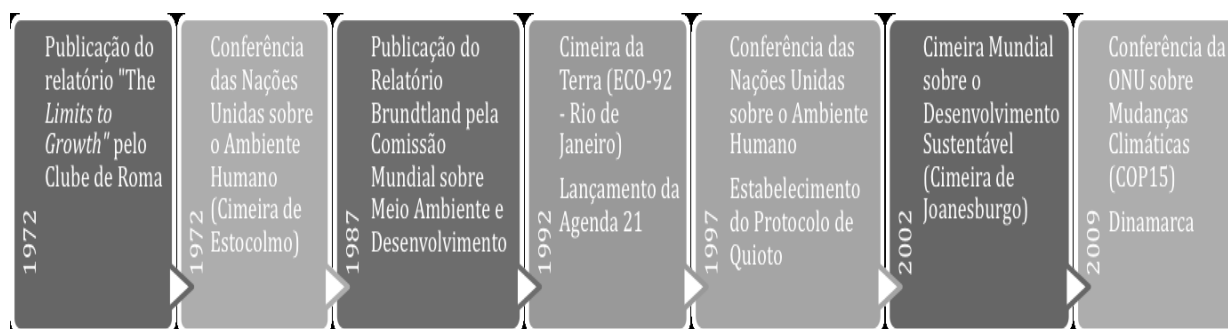
- Os princípios Sullivan - constituem um conjunto de valores éticos, desenvolvidos pelo reverendo Leon Sullivan, e consistem num código de conduta para os direitos humanos e igualdade de oportunidades adoptado pelas Nações Unidas em 1999.

Do ponto de vista organizacional, aqueles autores destacam ainda, o “Global Corporate Citizenship -The Leadership Challenge for CEO`s and Boards”, assinada em 2002 no Forum Económico Mundial; O pacto Global das Nações Unidas, lançado pelo Secretário-geral da ONU, Kofi Anan, no ano de 2000; e o “World Business Council for Sustainable Development”, que é uma rede entre empresas que defendem práticas socialmente responsáveis.

Para Nicolau Santos e al. (2005:99), a forma como a empresa assume o seu envolvimento, também condiciona a sua estratégia. É em função da convicção pessoal, valores culturais e éticos do mundo das empresas, dos gestores, dos parceiros e da comunidade, num contexto de interligação entre “... as dimensões de empreendedorismo e de negócio com a cidadania empresarial ...” que se encontra equilíbrio entre o que a empresa legalmente é obrigada a fazer e o que voluntariamente pode fazer. Acolhem assim um conceito de responsabilidade empresarial, incluindo neste a cidadania empresarial inserida num modelo de desenvolvimento sustentável.

Para a compreensão do trajecto evolutivo desta temática, Nicolau Santos e al. (2005:13) apresentam o trajecto da responsabilidade social corporativa através da identificação de várias etapas:

Figura 4 - “O desenvolvimento da responsabilidade social corporativa: etapas significativas”



Fonte: Pantani (2011) “De quem é a responsabilidade? A estratégia da responsabilidade social empresarial no âmbito das políticas públicas ambientais brasileiras”, adaptado de “Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial”, Nicolau Santos e al. (2005:13).

Destacam igualmente estes autores o papel da estratégia da União Europeia através da defesa da necessidade do desenvolvimento de uma estratégia integrada das diferentes dimensões para o desenvolvimento progressivo consolidado na perspectiva da sustentabilidade global, colocando o enfoque no reforço do sentido da responsabilidade individual e colectiva, através do empenhamento de todos na procura de soluções que sejam inovadoras.

Neste contexto a União Europeia (UE) aparece como dinamizadora tanto ao nível dos estados-membros nos princípios da sustentabilidade, de reformas institucionais e sensibilização dos cidadãos e organizações nas chamadas mudanças comportamentais.

A importância que a UE atribui ao papel das empresas para o desenvolvimento sustentável é tão grande que a Comissão Europeia elaborou em 2001 o *“Livro Verde: Promover um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”*.

Desenvolver práticas inovadoras, promover parcerias e o debate sobre a responsabilidade social da empresa foi o objectivo deste livro, defendendo um conceito de responsabilidade social como: “...a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas...”, Nicolau Santos e al. (2005:20)

É neste contexto que o Livro Verde da Comissão das Comunidades Europeias, (2001:7) assenta na ideia de ultrapassar os tradicionais limites legais, indo mais além, através do investimento nas pessoas, no ambiente e envolvendo as outras partes interessadas e a comunidade local.

Assim, para além de definir que “...a responsabilidade social das empresas é essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem numa base voluntária contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo”, merecem especial destaque algumas acções que aquele livro apresenta, com a designação de acções e medidas de responsabilidade social da empresa destacando os autores Nicolau Santos e al. (2005:22):

*“- Intensificar a divulgação do impacto positivo da responsabilidade social da empresa nas empresas e nas Sociedades na Europa e no mundo, em especial nos países em desenvolvimento.*

*- Desenvolver entre as empresas o intercâmbio de experiências e boas práticas em matéria de responsabilidade social.*

*- Promover o desenvolvimento de competências de gestão em responsabilidade social da empresa.*

*-Fomentar a responsabilidade social entre as PME.*

*- Facilitar a convergência e a transparência das práticas e dos instrumentos de responsabilidade social da empresa.*

*- Lançar um forum multilateral sobre responsabilidade social da empresa a nível europeu.*

*- Integrar a responsabilidade social nas políticas comunitárias.”.*

Para além do papel das empresas na promoção do desenvolvimento sustentável, os efeitos negativos da globalização apontam para a necessidade da intervenção das autoridades públicas, nomeadamente a UE, com a implementação de práticas sociais e ambientais responsáveis em conjunto com as restantes entidades públicas para a construção de um modelo de desenvolvimento mais equilibrado.

Nicolau Santos e al. (2005:23) apresentam os três grandes objectivos que a Comissão Europeia definiu para o período de 2007 a 2013:

- “ a) Desenvolvimento sustentável nas dimensões social, económica e ambiental;*
- b) Cidadania europeia, enquanto liberdade, justiça, segurança e acesso aos bens públicos elementares;*
- c) Projectar a Europa como parceiro global.”*

De salientar ainda a importância da Comunicação da Comissão Europeia, de 13 de Fevereiro de 2002, que sustenta em resposta ao livro verde que existe um consenso em torno da ideia de que a responsabilidade social da empresa tem uma importância estratégica para garantir o seu sucesso a longo prazo.

Neste sentido, Rodrigues e al. (2011:263) defendem que sendo os temas da RSE indissociáveis dos impactes da actividade da empresa, levaram ao surgimento de novas

áreas de investigação, que identifica com o consumo sustentável, construção sustentável, turismo sustentável, finança ética e compras ecológicas.

Estes autores destacam ainda a importância, desde 2008, dos Planos de Acção Europeu para o Consumo e Produção Sustentável, e o Plano para uma Política Industrial Sustentável, onde se incluem linhas orientadoras e directrizes que obrigam as empresas no âmbito da forma como produzem os seus bens e serviços.

Para esta implementação, a UE definiu incentivos que identifica em dois vectores:

O primeiro, ligado a produtos que no processo de fabrico tenham um desempenho energético abaixo do previamente definido, que não poderão beneficiar de incentivos fiscais, uma vez que não cumprem a Directiva Labels;

O segundo, ligado ao estímulo à procura, vinculando as entidades públicas a não poder adquirir produtos com desempenho ambiental abaixo de determinados limites.

Segundo Nicolau Santos e al. (2005:23), a adopção de políticas de RSE tem várias consequências, em diferentes níveis, destacando ao nível da inovação, um melhor desempenho externo que é o resultado da criação de uma atmosfera de confiança e de uma estratégia de cooperação entre os agentes envolvidos. Aqueles autores entendem ainda que a RSE incentiva a "... criação de uma envolvente de confiança conducente a um desempenho reforçado por parte dos trabalhadores..." o que vai conduzir a melhores resultados na inovação.

Entendem ainda que a confiança dos consumidores, potenciada por práticas de RSE poderá conduzir ao crescimento económico, sendo importantes na prevenção e combate à corrupção, subornos, branqueamento de capitais e actividades criminosas.

Destacam ainda vantagens sociais associadas à RS, como sejam melhores empregos, locais de trabalho mais seguros, integração na igualdade entre Homens e Mulheres, transferência de inovação e tecnologias para comunidades e países em desenvolvimento, bem como, para o desenvolvimento de países terceiros através do diálogo entre países, autoridades públicas, parceiros sociais, sociedade civil e empresas estrangeiras.

Na sequência do exposto, não se poderia deixar de referir Rego e al. (2007:134) que na sua obra apresenta o que designou de cartografia das teorias e abordagens da responsabilidade social empresarial, que permitem compreender de forma integrada as várias teorias da responsabilidade social empresarial, que aqui se identificam como Instrumentais, políticas, integrativas e éticas.

Quadro I - “ A Cartografia das teorias e abordagens à responsabilidade social das empresas”

Cartografia das teorias e abordagens da responsabilidade social das empresas			
Tipos de teorias	Pergunta subjacente	Diferentes abordagens ou subtipos	Breve caracterização
<b>Instrumentais</b>	Que actividades sociais a empresa deve levar a cabo para melhor alcançar a suas finalidades económicas e financeiras?	Maximizar o valor para o accionista	As empresas podem/devem investir em actividades sociais(incluindo as filantrópicas), desde que contribuam para aumentar os lucros. Actividades sociais que não cumprem esses critério não são legítimas.
		Estratégias para a vantagem competitiva	As empresas podem/devem levar a cabo actividades de responsabilidade social desde que, desse modo, melhorem o contexto competitivo em que se inserem. Um exemplo paradigmático é o investimento e o fomento das competências profissionais dos membros da comunidade circundante.
		Marketing de causas	A empresa pode/deve apoiar causas eventos que melhorem a sua imagem e reputação e que, por essa via, permitem maior actividade aquisitiva dos clientes.
<b>Políticas</b>	Como podem as empresas usar responsabilmente o poder de que dispõem na sociedade e na arena pública?	Constitucionalism o empresarial	As empresas detêm poder considerável na sociedade e capacidade para influenciar o equilíbrio de mercado. Por conseguinte, cabe-lhes actuar responsabilmente na gestão desse poder.
		Teoria do contrato social integrativo	Entre as empresas e a sociedade existe um contrato social implícito, que as empresas devem observar.
		Cidadania empresarial	As empresas têm deveres de cidadania perante a sociedade de que fazem parte. As transnacionais têm mesmo deveres

			de cidadania global.
<b>Integrativas</b>	Como podem as empresas integrar as solicitações sociais no seu processo decisório e nas suas orientações?	Gestão dos assuntos sociais	As empresas devem atender, avaliar e responder aos sinais e expectativas de desempenho social que a envolvente lhes endereça.
		Responsabilidade Pública	As empresas têm responsabilidades nos assuntos públicos, incluindo a participação na formação das políticas
		Gestão dos “stakeholders”	Uma gestão apropriada requer que a empresa faça gestão equilibrada dos interesses dos vários “stakeholders”, e não apenas dos relativos aos accionistas/proprietários.
		Desempenho social da empresa	As empresas socialmente responsáveis são as que cumprem responsabilidades económicas, legais, éticas e discricionárias (e.g., filantropia “desinteressada”).
<b>Éticas</b>	Que princípios éticos as empresas devem seguir? O que é correcto que façam para o bem da sociedade?	Teoria normativa dos “stakeholders”	Os “stakeholders” têm interesses legítimos na acção da empresa. Esses interesses valem per se, pelo que a empresa deve responder-lhes, independentemente de daí provirem ou não efeitos positivos para os accionistas/proprietários. Entre os princípios que devem nortear as relações com os “stakeholders” encontram-se a justiça, o benefício mútuo e a cooperação.
		Direitos universais	Independentemente de outras considerações as empresas devem conhecer os direitos humanos universais, respeitando acima de tudo, a dignidade humana.
		Desenvolvimento sustentável	As empresas devem procurar o desenvolvimento sustentável da sociedade, acautelando os direitos das gerações futuras. Para tal cabe-lhes atender a aspectos económicos, sociais e ambientais.
		O bem comum	Como membros da sociedade, as empresas devem contribuir para o bem comum e o progresso da comunidade

Fonte: Rego e al. (2007:134) “Gestão Ética e Socialmente Responsável”.

Assim, ao longo da nossa incursão pela responsabilidade social esta cartografia apresentada por Rego permite-nos uma análise transversal ao trajecto da temática da responsabilidade social.

Aliás como defende Mendes (2007:111), a RSE abrange todas as organizações independentemente do seu volume de negócios, do seu peso na economia, do número de trabalhadores, uma vez que quando desenvolve a sua actividade a empresa, tem sempre impactos negativos e positivos no ambiente em que se insere e face às partes interessadas.

#### **1.1.4 - AS DIMENSÕES, AS PRÁTICAS E DE DESEMPENHO**

Nicolau Santos e al. (2005:01), na perspectiva do desenvolvimento sustentável, defendem que tem sido entendido que existe responsabilidade social sempre que uma empresa desenvolve a sua acção numa dinâmica de criação de valor nos domínios económico, social e ambiental.

Neste mesmo sentido, também Dias e al. (2013:92) quando apresentam a abordagem de Ricardo Lopes Ferro, a partir dos três pilares do Desenvolvimento Sustentável identifica, para estes, um conjunto de práticas que criam o que afirma como “...um quadro de enorme competitividade...” que dada a sua clareza a actualidade se apresentam da seguinte forma:

*“ 1) Pilar Económico:*

*Desenvolver a actividade de forma eficiente;*

*(...) criar e distribuir riqueza pelos diferentes agentes económicos que para ela contribuem;*

*Gerar prosperidade em diferentes níveis da sociedade (...)*

*2) Pilar Social:*

*Proporcionar condições de trabalho adequadas e promover o desenvolvimento profissional dos seus colaboradores, obtendo ganhos de eficiência, retenção de talentos e maior capacidade para a contratação dos melhores profissionais;*

*Ter preocupação com as comunidades locais, reconhecer e respeitar a diversidade local e evitar toda e qualquer forma de exploração (...);*

*3) Pilar ambiental:*

*(...) privilegiar a prevenção e redução dos resíduos à reutilização e esta à reciclagem e por último a outros tipos de valorização e eliminação;*

*Conservar e gerir os recursos naturais (...);*

*Minimizar a poluição do ar, água e solo;*

*Preservar a diversidade biológica;*

*Proteger e melhorar a qualidade do ar.”*

Estes três pilares/dimensões são essenciais, uma vez que, incluem preocupações com as consequências da actividade empresarial, por forma a limitar os aspectos negativos e a reforçar os positivos.

Nicolau Santos e al. (2005:01) realçam ainda a dimensão interna, ou seja, o tecido humano da estrutura empresarial, nomeadamente através da adopção de novos modelos de gestão, e a dimensão externa, ou seja, a comunidade onde está inserida e com quem interage.

O caminho na direcção de práticas sustentáveis ao nível económico, social e ambiental funciona como catalisador no sentido da busca de aumentos de produtividade, defendendo Nicolau Santos e al. (2005:02) que o desenvolvimento sustentável está directamente ligado ao desempenho económico e ao sucesso comercial a longo prazo.

Pegando naquelas três dimensões, Nicolau Santos e al. (2005:32), quando falam da dimensão social, apresentam algumas notas com relevo, nomeadamente que os trabalhadores fazem parte da estratégia do negócio, como parceiros, mas que também o



envolvimento da empresa e o reconhecimento social que obtêm vai para além da óptica da gestão do pessoal, abrangendo o relacionamento com a comunidade envolvente e por consequência a imagem que transparece da empresa para os “stakeholders”.

Nesta medida, torna-se imprescindível identificar as necessidades da comunidade onde a empresa se insere e onde vai implementar as suas acções de responsabilidade social. Nicolau Santos e al. (2005:36) fazem uma descrição bastante exaustiva de alguns dos indicadores de práticas inovadoras e de desempenho, apresentando-se aqui alguns dos primeiros referentes à dimensão social externa

Quadro II – Indicadores de Práticas

<b>INDICADORES DE PRÁTICAS SOCIAIS DA DIMENSÃO EXTERNA</b>	
Desenvolvimento Financeiro	Apoio ao desenvolvimento de instituições financeiras, com o objectivo do desenvolvimento da comunidade através de apoio aos empreendimentos individuais ou colectivos;
Desenvolvimento económico	Aplicação das funções principais da empresa em comunidades com fraco rendimento com vista ao seu desenvolvimento com benefícios económicos mútuos, através do aluguer e compra de serviços, investimentos financeiros, marketing e distribuição de produtos e de serviços;
Parcerias	Com organizações sem fins lucrativos, através da troca de informação, investigação, trabalho voluntário, actividades promocionais, e fortalecimento das capacidades comunitárias;
Formação profissional	Formação e emprego de força de trabalho subaproveitada;
Envolvimento global	A relação empresa/comunidade não é apenas entendida ao nível local, expandindo-se para uma perspectiva de cidadania global;
Franchising minoritário	O franchising minoritário ajuda a desenvolver comunidades deficientemente desenvolvidas, criando maiores oportunidades para criar postos de trabalho.

Fonte: adaptado de Nicolau Santos e al; (2005:36) “Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial”.

Por seu turno no que se refere aos indicadores de desempenho destacam-se alguns dos indicadores sociais mais significativos primeiro os da dimensão social interna e seguidamente os da dimensão social externa:

Quadro III – Indicadores de desempenho da dimensão social interna

<b>INDICADORES SOCIAIS DA DIMENSÃO SOCIAL INTERNA</b>	
Emprego	Criação líquida de emprego; recolocação e recapacitação de trabalhadores demitidos; benefícios para além das obrigações legais; valorização de competências;
Relações de Trabalho	Percentagem de trabalhadores representados por organizações independentes; incentivo ao envolvimento dos trabalhadores em actividades sindicais; participação de representantes dos trabalhadores em comissões de gestão ou nas decisões estratégicas e fornecimento de formação para que possam intervir na formulação desses processos;
Trabalho Infantil	Políticas contra o trabalho infantil (Convenção 138 da OIT); respeito pela legislação que proíbe o trabalho infantil e discussão da questão internamente; projectos para os filhos dos empregados estimulando competências técnicas e psicossociais;
Saúde e segurança	Comissões conjuntas para a saúde e segurança, políticas ou programas sobre a SIDA/HIV; para além dos limites legais, planos e metas para alcançar padrões de excelência em saúde, segurança e condições de trabalho;
Formação educação	Média de horas anuais por trabalhador; políticas e programas para gestão de competências e aprendizagem ao longo da vida; actividades de formação e aperfeiçoamento contínuo de todo o pessoal; ofertas de bolsas de estudo ou similares;
Diversidade oportunidade	Políticas /programas para a igualdade de oportunidades e de sistema de monitorização; composição dos órgãos de gestão, incluindo ratio homens/mulheres; proibição de práticas discriminatórias e promoção de práticas anti-discriminatórias.

Fonte: adaptado de Nicolau Santos e al; (2005:38) “Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial”, elaborado com base no “Global Reporting Initiative (GRI), Sustainability Reporting Guidelines, 2002” e Indicadores Ethos de Responsabilidade Empresarial 2004.

Quadro: IV –Indicadores de desempenho da dimensão social externa

<b>INDICADORES SOCIAIS DA DIMENSÃO SOCIAL EXTERNA</b>	
Comunidade	Políticas para gerir impactos da actividade na comunidade; processo estruturado para registar reclamações e reuniões sistemáticas para informar líderes locais sobre as providências tomadas; política formal de relacionamento

		com a comunidade e manutenção de comissões permanentes ou grupos de trabalho com a participação de líderes locais para analisar as actividades e monitorizar os impactos;
Corrupção		Políticas e procedimentos relacionados com o combate à corrupção; divulgação de normas, tanto interna como externamente e auditoria regular ao seu cumprimento, obrigando a denúncia de qualquer oferta recebida;
Envolvimento político		Descrição das políticas e mecanismos para gerir as contribuições políticas e “lobbying”; campanhas de consciencialização política, cidadania e importância do voto, envolvendo todos os empregados e partes interessadas; financiamento fundamentado em regras e critérios definidos internamente, permitindo ao público interno o acesso às informações sobre a decisão tomada;
Competição e preços		Decisões dos tribunais relativas a regulamentos anti-cartelização e monopólio; descrição de políticas e procedimentos de prevenção contra comportamentos anti-competitivos; liderança nas discussões relacionadas com a busca de padrões de concorrência cada vez mais elevados;
Saúde e segurança do consumidor		Políticas para preservar a saúde e segurança dos consumidores, e instrumentos de monitorização; acções para estimular a comunicação com os clientes e consumidores com a empresa, esclarecendo e alertando para efeitos prejudiciais e cuidados necessários no seu uso; parcerias com fornecedores, distribuidores, assistentes técnicos e representantes dos consumidores visando criar uma cultura de responsabilidade e transparência na comunicação com consumidores e clientes;
Produtos e serviços		Políticas e sistemas de gestão relativas à informação no produto e à etiquetagem; número e tipo de situações de não conformidade com os regulamentos respeitantes à informação no produto e etiquetagem, bem como penalizações sofridas por eventuais incumprimentos; pesquisas e interacção com fornecedores, distribuidores, consumidores, concorrentes e governo para um contínuo aperfeiçoamento dos produtos e serviços.

Fonte: adaptado de Nicolau Santos e al. (2005:38) “Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial”, com base no “Global Reporting Initiative (GRI,) Sustainability Reporting Guidelines 2002” e Indicadores Ethos de Responsabilidade Empresarial 2004.

No que se refere à dimensão económica, destacam Nicolau Santos e al. (2005:47) a componente interna e a componente externa, realçando que a medição do seu impacto poderá concretizar-se através de um conjunto de indicadores onde privilegia os mais divulgados propostos pelo “GRI-Sustainability Reporting Guidelines 2002”, do “GEMI-Global Environmental Management Initiative”, e também, do Instituto Ethos 2004.

No que se refere à dimensão ambiental, destacam o facto de que as matérias ambientais nas empresas passariam a estar incluídas na sua gestão estratégica, a par das questões

económicas e sociais, referindo Nicolau Santos e al. (2005:56), o relevo dos indicadores ambientais mais utilizados, por sector, como sejam relativos aos materiais, água, energia, emissões gasosas, resíduos, produtos e serviços, biodiversidade, fornecedores, educação e consciencialização ambiental, acidentes e concordância.

Na componente ambiental não podemos deixar de mencionar que existem algumas práticas inclusive relacionadas com duas das empresas objecto do presente. É o caso da EDP, com o prémio EDP e ECOCASA, respectivamente, atribuído a empresas do sector industrial, serviços e outras actividades, e para clientes residenciais, como também, no âmbito da investigação em energias renováveis, como é o caso do Centro de Energia das Ondas. No tocante ao Grupo Portugal Telecom, no âmbito da gestão de resíduos, foi o primeiro operador de comunicações móveis a implementar um programa de reciclagem de baterias usadas.

Neste sentido, Rodrigues e al. (2011:261) também apresentam as vantagens da RSE, afirmando que o impacte económico desta tem benefícios directos e indirectos para a empresa, dependendo estes da forma como a empresa quer gerir os seus negócios, se a curto prazo, se a longo prazo, destacando que é numa estratégia de longo prazo que a implementação da RSE mais beneficia a empresa.

Estes autores defendem ainda que se o ambiente de trabalho tem como benefício directo o aumento da produtividade, e se a eficiente utilização de recursos naturais leva à redução de custos operacionais, também as práticas sociais e ambientais da empresa aumentam a competitividade, o que permite antecipar os riscos ambientais, sociais e de gestão, o que se traduz numa maior confiança dos investidores e consumidores, a médio-longo prazo, Rodrigues e al (2011:262).

Neste sentido, também Nicolau Santos e al. (2005:3) afirmam que as estratégias de desenvolvimento sustentável se encontram associadas à adopção de atitudes socialmente responsáveis que permitem assegurar a sua sobrevivência e continuidade.

Não haverá crescimento sustentável sem desenvolvimento equilibrado, usando-se a terminologia de responsabilidade empresarial no sentido de cidadania empresarial, ou seja, sem nunca esquecer que o objectivo de uma empresa é a obtenção de mais-valia e de lucro, mas também assumir as suas responsabilidades pelos impactes negativos que o

desenvolvimento da sua actividade representa nos contextos económicos, sociais e ambientais onde se encontra inserida, Nicolau Santos (2005:1).

É neste contexto que a sustentabilidade ganha uma maior acuidade, uma vez que as acções de RS não se podem circunscrever apenas a um país ou apenas a alguns países, sendo que, a sustentabilidade, segundo Apolinário (Dirigir pp.04) é um desafio global, que exige uma “...abordagem integrada (...) a nível internacional”.

Viriato Soromenho Marques (Dirigir pp.39) quando identifica os cinco desafios para o desenvolvimento sustentável, defende que o essencial não são apenas as três dimensões quase “... numa relação concorrencial...” mas sim num “...processo de cooperação activa do tipo “ganhador-ganhador”, acrescentado àquelas três dimensões ao nível social a “...capacidade político-institucional, e nas empresas, a capacidade de gestão estratégica...”, fazendo assim a apologia da necessidade de uma forte liderança que abra caminho para o desenvolvimento sustentável, tanto ao nível social como também nas empresas.

#### **1.1.6 - OUTROS CONCEITOS RELACIONADOS**

Intrínsecos à temática da RSE, gravitam ainda outros subtemas, como seja, o Investimento Socialmente Responsável (ISR), apresentado por Rego (2007:209), não só na perspectiva tradicional centrada na exclusão de determinados sectores ligados a produtos ou serviços maus, como é o caso do armamento, bebidas alcoólicas, tabaco e alguns meios de comunicação, mas também de algumas empresas. Em tempos mais recentes, como destaca este autor, a perspectiva do ISR vai para a procura da modificação do comportamento das empresas em vez de as afastar como outrora se defendeu. Para este efeito, foram definidas métricas que permitem escolher as empresas com práticas mais adequadas, tendo-se destacado para este efeito a “Total Social Impact Foundation” (TSI), organização sem fins lucrativos que tem como missão apoiar e incentivar negócios que respeitem princípios de liderança, por forma a implementar mudanças positivas na gestão em benefício dos “stakeholders”. Este rating disponibiliza elementos sobre o desempenho socialmente responsável, para gestores de

investimentos, seguradoras, analistas financeiros e outros, podendo também ser utilizados para auditorias.

O TSI está ancorado nos Princípios de Caux, bem como nos “Principles for Global Corporate Responsibility”, os “Global Sullivan Principles”, Rego e al. (2007:167), o “Malcolm Baldrige Quality Award”, tal como nos apresenta Rego e al. (2007:209). Estes princípios TSI estão agrupados em oito categorias que pontuam as empresas em função das suas práticas de gestão e o seu desempenho na relação como os “stakeholders”.

Rego e al. (2007:210) chamam ainda a atenção que as empresas com elevados “ratings” de TSI apresentam resultados 60% mais elevados que as classificadas com cotação baixa, elencando algumas categorias sobre as quais incide o “rating” TSI.

Quadro V – Categorias de “ratings” TSI

<b>Categorias</b>	<b>Significado</b>	<b>Exemplos de aspectos considerados na avaliação</b>
Clientes	Os clientes merecem produtos de elevada qualidade, publicidade justa, soluções para os problemas e respeito.	A publicidade é justa, honesta e respeitadora?  Os produtos da empresa provocam danos?
Empregados	Os empregados merecem ser tratados com dignidade, receber compensação apropriada e não discriminatória, trabalhar num ambiente seguro e ter a possibilidade de se associarem livremente	A empresa denota empenhamento na saúde e segurança dos seus empregados?  A empresa segue o princípio “salário igual para trabalho igual?”
Proprietários/ investidores	Os proprietários/investidores merecem um retorno justo e competitivo, transparência nas operações e nas finanças na empresa, e possibilidade de terem voz na governação corporativa.	As políticas de governação equilibram os interesses dos gestores e de todos os “stakeholders”?  Qual o desempenho financeiro da empresa?
Fornecedores	Os fornecedores merecem respeito e estabilidade a longo prazo como retorno pelo valor, pela qualidade, pela competitividade, pela confiança e pelas práticas de emprego que respeitam a dignidade humana	Selecciona fornecedores cujas práticas respeitam os princípios de liderança e gestão responsável? As empresas têm linhas de orientação para avaliar e determinar as acções a tomar quando os fornecedores violam princípios éticos?

Concorrentes	Os concorrentes merecem competição justa e respeitadora	Denota respeito pelos direitos de propriedade tangível e intelectual?  Quais as políticas e o desempenho da empresa na aquisição de informação comercial da concorrência?
Comunidades	As comunidades merecem o apoio das políticas que promovem o desenvolvimento humano e melhoram os padrões de saúde, educação, segurança e bem-estar económico.	Cumpra os seus deveres tributários?  Qual a sua política relativamente a países que violam os direitos humanos?  Quais as políticas filantrópicas?
Ambiente	É necessário que o ambiente seja protegido e melhorado através de políticas de gestão sustentáveis.	Em que grau renova/ e ou conserva os recursos naturais?  Qual a quantidade de acidentes ambientais, sanções e multas, relativamente à média do sector?
Confiança e transparência	A comunidade empresarial global e toda a sociedade merecem que a empresa adira aos padrões internacionais, se empenhe na comunicação atempada e rigorosa, adopte práticas de comércio justo e se comporte de modo ético.	Comunica apropriadamente e é transparente no modo como se relaciona com os “stakeholders” e o público em geral?  Adopta operações ilícitas?  Participa e cumpre protocolos/padrões internacionais?

Fonte: adaptado de Rego e al. (2007:211) “Gestão Ética e Socialmente Responsável”

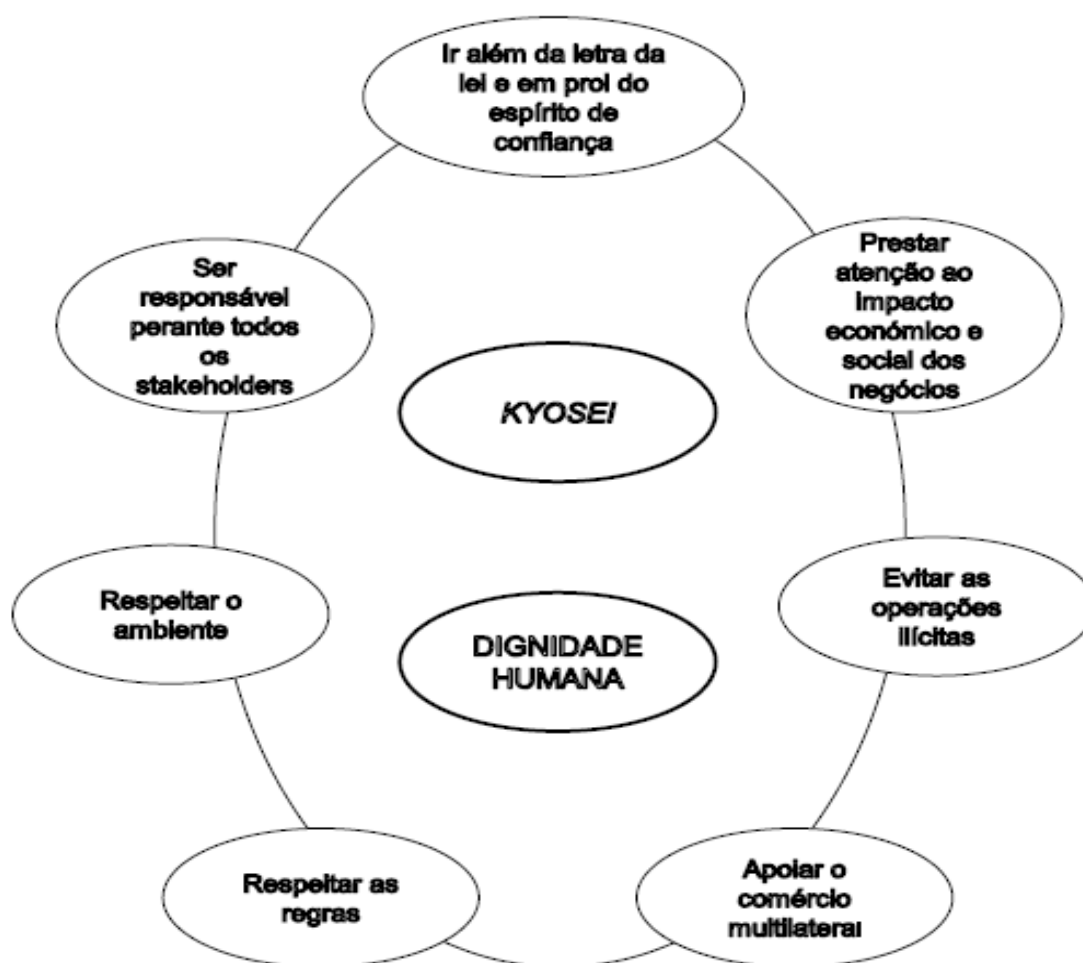
Também o Marketing de Causas, muitas vezes associado à filantropia, apareceu nos anos 80 quando a American Express lançou uma campanha para restaurar a Estátua da Liberdade, aproveitando aquilo que os autores chamam de reacção favorável quando os consumidores acreditam que a empresa é ética. Esta forma social de estar tem sido muito criticada quando se vem a saber que a empresa patrocinadora tenha estado envolvida em questões de duvidosa legalidade, ética, ambiental ou política, ou ainda, se for confundida como uma campanha que visa beneficiar a empresa promotora e não a causa em si. Para este efeito, aconselham os especialistas que a empresa recorra ao teste “sniff”, ou avaliação através de uma amostra, ou um “focus group” para avaliar eventuais situações comprometedoras da mesma, como defende Rego e Cunha (2008:208).



Merece ainda interesse, destacar um conjunto de categorias do marketing de causas que segundo Rego e al. (2007:143) se podem apresentar no binómio de práticas mais comuns ou mais subtis, destacando na primeira os programas transnacionais, os de promoção de mensagens e de licenciamento, e nas segundas, programas focalizados em temas específicos, os relacionados com actividades próprias do negócio, ou ainda, os focalizados num segmento específico do mercado.

Considerada uma nova forma de estar face à RSE, o “Kyosei”, parte do princípio de que a sociedade e as empresas devem contribuir para o bem comum e a melhoria da comunidade, neste sentido e fazendo a interligação entre o “Kyosei” e a Dignidade Humana, Rego e Cunha (2008:212) representam esta realidade da seguinte forma:

Figura 5 -: “Os sete princípios de Caux e os dois ideais fulcrais”



Fonte : Adaptado de Rego e Cunha (2008:214) “Os sete princípios de Caux e os dois ideais fulcrais”



Assim, segundo este autor o progresso da paz e da prosperidade, em prol de um mundo melhor, concretizar-se-ia através de cinco estádios por ordem crescente:

- Obtenção de “músculo económico”;
- Cooperação entre a gestão e os colaboradores;
- Cooperação com entidades exteriores à empresa;
- Activismo global;
- Os governos como parceiros “Kyosei”.

Muito associado ao conceito de responsabilidade social aparece-nos a noção de Salário Emocional, que Leal e al. (2011:79) apresentam como algo que não é pago com o salário no final do mês e que se concretiza num valor acrescido na vida dos trabalhadores, através das chamadas regalias sociais que condicionam positivamente a escolha, por aqueles, da entidade empregadora.

Mais recentemente, tem igualmente assumido uma importância fulcral a tomada de consciência das empresas para a publicitação das acções que desenvolvem em torno da sustentabilidade, tendo passado a assumir como fazendo parte da sua forma de estar a divulgação dos seus relatórios de sustentabilidade, e não apenas os seus indicadores ligados à área financeira. Foi com o início das preocupações éticas que as empresas passaram a incluir nas suas práticas de gestão o fornecimento de informação da dimensão social.

Leal e al. (2011:75), apontam o início destas preocupações, em França, nos anos 70, com a obrigatoriedade da publicação do Balanço Social, nas empresas com mais de 300 trabalhadores. O ano de 1989 também está referenciado com o primeiro relatório de sustentabilidade empresarial que foi elaborado pela “Ben&Jerry`s”.

Outro termo que merece distinção face à RSE é o mecenato, que constitui uma doação, de que advêm normalmente ganhos ao nível do marketing, mas também benefícios fiscais, e que embora constitua uma actuação voluntária da empresa, não faz parte de um projecto continuado tal como a RSE. Como defende Almeida (2012:47) a RSE não se

deve limitar a uma intervenção ocasional de mecenato, incluindo também uma compreensão e adaptação à sociedade onde se encontra inserida.

#### **1.1.6 - NORMAS, CERTIFICAÇÕES, AUDITORIAS, RELATÓRIOS E PRÉMIOS.**

É neste contexto global que assume destaque o surgimento, desde a década de 80 de variadas normas, certificações, auditorias, relatórios, prémios, reconhecimentos e também organizações que têm por objectivo acompanhar, monitorizar e avaliar a aplicação de medidas de RSE.

Gro Brundtland, primeira ministra da Noruega, presidiu entre 1983 e 1987 à Comissão Brundtland, que publicou um relatório que promovia o conceito de Desenvolvimento Sustentável, que assentava na ideia da existência de três componentes do desenvolvimento sustentável, o ambiente, a economia e a sociedade, Rodrigues (2011:253) e que serviu de base para a convocação da Conferência do Rio.

Este relatório é frequentemente citado como o primeiro documento que consubstancia um princípio orientador das futuras estratégias de crescimento económico e desenvolvimento humano, passando assim a fazer parte da terminologia ligada entre outros à Responsabilidade Social, à Sustentabilidade e à Ética Empresarial, tal como resulta do seu sítio consultado em Julho de 2013.

No ano de 1998, no Brasil foi criado o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social, que, como afirma Costa (2005:10), é uma organização não-governamental criada com a missão de mobilizar, sensibilizar e ajudar as empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade sustentável e justa.

Em 1999 no Fórum Mundial de Davos, o Ex- Secretário-geral das Nações Unidas, Kofi Annan, lança uma iniciativa Chamada Pacto Global das Nações Unidas que tem por objectivo estimular a harmonização de políticas e práticas empresariais com valores e

princípios internacionais, bem como construir um mercado global mais estável e capaz de favorecer a inclusão, tal como nos apresenta Mendes (2007:20).

No ano 2000, a ONU (Organização das Nações Unidas), ao analisar os maiores problemas mundiais, estabeleceu 8 Objectivos do Milénio (ODM), que no Brasil são chamados de “8 Jeitos de Mudar o Mundo”, que devem ser atingidos por todos os países até 2015. Estes 8 objectivos constituem os princípios básicos que sustentam as políticas de responsabilidade social em todo o mundo.

Mais tarde, também o Instituto Ethos, no ano 2000, para incrementar a responsabilidade social, concebeu os chamados Indicadores Ethos, que se apresentam como um sistema de avaliação do estágio em que se encontram as práticas de responsabilidade social nas empresas. Estes indicadores, abrangem temas como: Valores, Transparência e Governança, Público Interno, Meio Ambiente, Fornecedores, Consumidores e Clientes, Comunidade e Governo e Sociedade.

Segundo este Instituto, as “empresas socialmente responsáveis estão mais preparadas para assegurar a sustentabilidade a longo prazo dos negócios, por estarem sincronizadas com as novas dinâmicas que afetam a sociedade e o mundo empresarial. A empresa é socialmente responsável quando vai além da obrigação de respeitar as leis, pagar impostos e observar as condições adequadas de segurança e saúde para os trabalhadores e faz isso por acreditar que assim será uma empresa melhor e estará contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa (INSTITUTO ETHOS, 2000).”

Também Barbosa (2004:8) parafraseando o entendimento do Instituto Ethos, faz a distinção entre o conceito de cidadania que inclui doações realizadas sobre a forma de dinheiro ou produtos, enquanto que a RSE abarca um modelo de gestão que vai além da mera filantropia.

É nesta sequência que ganha relevo a associação ao conceito de RSE do conceito de ética que constitui a base de uma conduta responsável que se expressa através da adopção pela organização de princípios e valores.

Segundo o Instituto Ethos: “ Não há Responsabilidade Social sem ética nos negócios. Não adianta uma empresa, por um lado pagar mal seus funcionários, corromper a área de compras de seus clientes, pagar propinas aos fiscais do governo e, por outro lado, desenvolver programas junto a entidades sociais da comunidade. Essa postura não condiz com uma empresa que quer trilhar um caminho de Responsabilidade Social. É importante seguir uma linha de coerência entre acção e discurso (INSTITUTO ETHOS, 2000).”.

Andrade (2012:31) ressalta a importância dos valores e da transparência como um dos pilares das organizações que devem pautar-se por padrões éticos que devem estar presentes na forma como conduz a sua relação com todas as partes interessadas

Por seu turno, Mendes (2007:100), destaca a criação em 1992, nos Estados Unidos, do “Business for Social Responsibility” (BSR), com objectivos similares ao Instituto Ethos, apoiando as empresas e os seus membros a obterem sucesso empresarial, no respeito pelos valores éticos, comunitários e ambientais, através do apoio a fóruns formativos e informativos e debates com vista ao desenvolvimento de vantagens competitivas, através da aplicação de políticas de RSE.

Em 1997, uma Organização não-governamental (ONG), a então CEPAA (The Council Economic Priorities Accreditation Agency), presentemente designado por SAI (Social Accountability Internacional) apresenta uma norma internacional, a SA 8000 (Social Accountably 8000), que é enquadrada por convenções da OIT, ONU e a Declaração Universal dos Direitos do Homem.

Esta norma visa assim implementar e assegurar a execução de políticas e procedimentos com o objectivo de implementar práticas de RS demonstrando às várias partes interessadas que aquelas políticas, procedimentos e práticas respeitam os requisitos da norma.

Também, Nicolau Santos, em “Sociedade e Trabalho n.º 22-106 apresenta como principais indicadores das três dimensões, tendo como fonte a OCDE (2001) um conjunto de indicadores e princípios ligados à RSE que merecem o nosso destaque:

- “Caux Principles for Business” (1994): conjunto de recomendações que abrangem várias áreas do comportamento empresarial, consubstanciando um padrão mundial de comportamento empresarial responsável e ético. Estes princípios são referenciados como podendo sustentar o diálogo e a acção das empresas a nível mundial;
- “Global Reporting Initiative” (GRI): é uma organização que definiu um padrão internacional de adopção voluntária pelas empresas contendo um conjunto de directrizes globais para o desenvolvimento sustentado nas áreas sociais, ambientais e económicas, com uma lista de indicadores referido àquelas. Este indicador não divulga questões ligadas à área financeira, não fazendo recomendações sobre a conduta empresarial. No âmbito da elaboração dos relatórios de responsabilidade social, o GRI, apresenta-se como uma referência incontornável, tendo definido 11 princípios que devem ser respeitados na elaboração dos relatórios de sustentabilidade a saber: transparência, inclusão, auditabilidade, abrangência, relevância, contexto de sustentabilidade, exactidão, neutralidade, comparabilidade, clareza e periodicidade, Rego e al. (2007:235).
- OECD “Guidelines for Multinational Enterprises” (2000): Constituem recomendações governamentais sobre 9 áreas de conduta empresarial. Os governos envolvidos obrigam-se a participar e promover a observância das recomendações, sendo a adesão a estas, pelas empresas, voluntária;
- “Principles for Global Corporate Responsibility – Benchmarks” (1998) É um modelo através do qual as partes envolvidas acedem a códigos de conduta, políticas e práticas de RSE;
- “Social Accountability 8000” (SA 8000) (1998): é um padrão de certificação e monitorização de adesão voluntária para a indústria, definido a partir dos processos de auditoria ambiental e de qualidade, desenvolvidos pela Organização de Padrões Internacionais (ISO 9000 e ISO 14000);

A ISO 14000 é uma norma elaborada pela “International Organization for Standardization” (ISO), com sede em Genebra, na Suíça, que reúne mais de 100

países, e que tem como finalidade criar normas internacionais. Por seu turno, ao nível nacional, cada país possui um órgão responsável por elaborar suas normas.

Esta ISO 14000 – Sistema de Gestão Ambiental – Especificações com Guia para uso, estabelece um conjunto de requisitos para as empresas gerirem os seus produtos e processos para que não agridam o meio ambiente, que a comunidade não sofra com os resíduos gerados e que a sociedade seja beneficiada. Assim, para que uma empresa possa obter um certificado ISO 14000, ou melhor, certificado ISO 14001, é necessário que cumpra as exigências da ISO 14000.

Por seu turno, igualmente no sentido de definir um modelo normativo conjunto de gestão da responsabilidade social, a ISO patrocinou o desenvolvimento de esforços para a elaboração de uma norma internacional com directrizes de responsabilidade social designada ISO 26000.

Existe o entendimento de que a responsabilidade social deverá sofrer uma evolução no sentido de se afastar de uma natureza puramente voluntária, para um cariz mais normalizado e mais regulado pelo mercado.

Esta tendência é o resultado de um trajecto que tem sofrido profundas mudanças, em resultado das diversas abordagens nesta temática.

Para além destas mais conhecidas, existem igualmente numerosas organizações que desenvolvem práticas de gestão ligadas à produção de indicadores e relatórios que permitem medir e corrigir de forma objectiva as diferentes medidas de Responsabilidade Social e que se afiguram de grande importância permitindo-nos ainda destacar alguns.

O “Institute of Social and Ethical Accountability” (ISAA) é uma organização do Reino Unido, que criou uma norma, a AA 1000 (AccountAbility), que visa a avaliação dos progressos éticos das empresas em função de critérios objectivos, reforçando a RS e o comportamento ético da comunidade empresarial.

Também na perspectiva dos investidores possuir informação detalhada sobre o desempenho de empresas que desenvolvem políticas de responsabilidade social, e que como tal apresentam um menor nível de risco de investimento é um factor de valorização

o que faz com que algumas empresas implementem índices bolsistas que incluem padrões que respeitam valores éticos e de sustentabilidade.

Actualmente, os investidores tanto para a concessão de empréstimos, como para a celebração de contratos, incluem no seu processo decisório elementos que recolhem, por vezes através de empresas de notação social, que lhes permitem aferir qual o desempenho nos domínios ambiental e social.

Nesta decorrência ganharam acrescida importância, os indicadores financeiros que incluem nas suas avaliações factores ligados à ética, sustentabilidade e RSE, como é o caso dos chamados índices financeiros, que percepcionam a evolução bolsista de empresas avaliadas e classificadas através de critérios sustentáveis, como o *Dow Jones Sustainability Indexes Series* e o *FTSE4GoodIndex*, como resulta dos sítios consultados.

É neste sentido que, também Andrade (2012:45) apresenta a sustentabilidade do negócio no longo prazo como uma das grandes preocupações dos investidores. A adopção de práticas socialmente responsáveis diminuem os riscos da empresa, porquanto um maior controlo, conduz a uma diminuição do risco do negócio no seu todo. Os indicadores de sustentabilidade como o “*Dow Jones Sustainability Index*” (DJSI), incluindo estratégias de sustentabilidade, permitem direccionar recursos alocados usando estes indicadores para garantir a rentabilidade das suas acções no futuro.

Lançado em 2001, na Bolsa de Londres o índice FTSE4GOOD, permite identificar e monitorizar as empresas com práticas socialmente responsáveis, sendo condição para integrar estes índice apresentar comportamentos que respeitem requisitos ambientais, sociais e humanitários, como sejam, através de práticas de preservação de recursos naturais, de diálogo com todas as partes interessadas e no respeito pelo direitos humanos, sendo excluídas as empresas ligadas à produção de cigarros, armas e a geração de energia nuclear.

Do ponto de vista organizacional existe igualmente um conjunto de formas de associação, cujo objectivo é colaborar com as empresas que pretendem desenvolver actividades na área da responsabilidade social, promovendo a articulação entre as empresas, o Governo e a sociedade civil, destacando-se, no caso de Portugal, algumas como:

A Associação Portuguesa para a Responsabilidade Social das Empresas (RSE PORTUGAL) faz parte de um conjunto de associações Europeias ligada CSR Europe.

A Associação Portuguesa de Ética Empresarial (APEE) criada em 2002, por um conjunto de profissionais e empresários, com uma longa experiência de trabalho nas empresas, ligados à área da cultura ética das organizações e às práticas de gestão.

Sendo um Organismo Normativo Sectorial (ONS), participou, entre 2005 e 2011, nos trabalhos da ISO 26000, bem como na elaboração de mais duas Normas Portuguesas (NP): NP 4 460: Ética nas organizações; NP 4 469 Sistema de Gestão da Responsabilidade.

O Instituto Português de Corporate Governance (IPCG) é uma associação de direito privado, sem fins lucrativos, criada em 2004, com o objectivo, entre outros, de criar um fórum de discussão sobre o Governo das Sociedades, a promoção da investigação e divulgação de princípios de Corporate Governance.

Mendes (2007:161) refere ainda a importância da actividade do “Sair da Casca”, que fornece informação especializada em consultadoria ambiental e social.

Por último, uma nota de destaque para alguns exemplos de legislação ligada às questões ambientais e sociais tanto na EU como no resto do mundo, tal como destacam Rodrigues (2011:261):

Quadro VI - “ Exemplos de legislação sobre reporte ambiental e social dirigido às empresas”

Países da União Europeia	
<b>Bélgica</b>	Lei dos Fundos de Pensões de 2003, que obriga os gestores a divulgar, nos relatórios anuais, que critérios de ética, sociais e ambientais incluem nas suas escolhas de investimento;
<b>França</b>	As empresas listadas na Bolsa de Valores são obrigadas, pela lei das regulações económicas a divulgar informação mediante relatório anual e ambiental, que assenta em critérios quantitativos e qualitativos;



<b>Alemanha</b>	A partir de 2001, o Governo obriga os fundos de pensões a informar sobre questões ambientais e sociais que influenciam decisões de investimento
<b>Itália</b>	A partir de 2004 os fundos de pensões estão obrigados a fornecer informação sobre matérias não financeiras com influência nas decisões de investimento;
<b>Suécia</b>	A partir de 1999 as grandes empresas são obrigadas a incluir nos relatórios anuais informação sobre os impactes ambientais;
<b>Reino Unido</b>	A partir de 2006 as empresas cotadas têm que reportar sobre os assuntos ambientais, condições de trabalho e assuntos sociais e da comunidade.
<b>Resto do Mundo</b>	
<b>Austrália</b>	A partir de 2001 as empresas cotadas na Bolsa de Valores Australiana são obrigadas a publicar Relatórios de Responsabilidade Social
<b>Noruega</b>	A partir de 1999 todas as empresas são obrigadas a reportar informação ambiental nos seus relatórios anuais;
<b>E.U.A.</b>	A partir de 2002 todas as empresas estão obrigadas a divulgar os Códigos de Ética adoptados pelos CEO, CFO e Direcção de Contabilidade

Fonte: Adaptado de Rodrigues e al (2011:261), "Grupo Nabeiro Gestão Sustentada e Sucesso Empresarial"

## 1.4 - A ESTRATÉGIA

Correntemente é entendido pela doutrina que não existe uma definição única e universal do que é a estratégia. Santos (2008:111) quando fala da estratégia refere a origem etimológica da palavra que advém da palavra grega "strategos" e que significa, o chefe ou o líder do exército.

Para este autor existe uma clara identificação deste conceito usado no mundo empresarial com o conceito de estratégia militar, sendo de destacar a importância do paralelismo entre um e outro tipo quando comparados, Santos (2008:112).

Ao longo da história os ensinamentos de grandes estratégias militares como foram: T'ai Kung ou Sun Tzu, ou de famosos chefes militares como foi o caso de: Júlio César, Átila, Frederico II, Napoleão Bonaparte, Carl Von Clausewitz, Mao Tse Tung e Sir Basil Henry Liddell Hart, entre muitos outros tiveram um papel preponderante na delimitação do que

hoje são as grandes teorias sobre o que é a estratégia, o que é o planeamento estratégico, o que é a tática e todo um conjunto de conceitos ligados ao mundo da gestão estratégica, Santos (2008:111).

Segundo ainda este autor, quando cita Abreu (2002:114), afirma que a estratégia deve basear-se na “...necessidade imperiosa de obter uma vantagem sobre o outro...” e de que a forma de se medir o sucesso da estratégia é através do lucro, o que conduz ao entendimento de que a estratégia se limita apenas às organizações empresariais, excluindo-se todas as não empresariais.

Não obstante, em Santos (2008:115) a estratégia não se resume apenas à realidade empresarial, a estratégia existe sempre que uma dada entidade pretende atingir determinados objectivos, num contexto de competitividade que não se esgota apenas em ambientes de mercado, mas também está presente em ambientes de competitividade face à escassez dos recursos. A concorrência em ambientes de recursos escassos aguça a necessidade de adopção de estratégias para a prossecução dos objectivos.

Atenta esta postura, o conceito de estratégia não se reconduziria apenas às organizações empresariais, mas também a todas aquelas em que os recursos são escassos, em organizações que são únicas, e em situações de monopólio.

Na parte que se refere ao entendimento de que a estratégia é função do lucro, esta também não é a sua única medida, podendo igualmente ser aferida através do seu valor de mercado a médio e longo prazo, como é o caso do sucesso de algumas estratégias que são independentes, como é o caso de empresas com elevadas cotações bolsistas que apresentam baixos lucros ou até mesmo prejuízos.

Este autor defende assim que: “...o conceito de estratégia se pode aplicar indistintamente a toda e qualquer organização, pública ou privada, empresarial ou não empresarial e com ou sem fins lucrativos...”, Santos (2008:115).

Uma das principais razões por que as estratégias nas organizações não têm sucesso assenta no facto de frequentemente ser negligenciada a necessidade de alinhar a estratégia com a tática, ou seja, define-se a estratégia mas não se cuida de a associar à criação das condições para a sua implementação e execução.

É neste contexto que o conceito de estratégia não deve ser dissociado do conceito de tática.

Apesar das múltiplas definições do conceito de estratégia, Santos (2008:119) entende que na sua definição, são elementos de consenso a ideia de que a "...estratégia é o caminho que se segue, em ordem a assegurar a prossecução de determinados objectivos."

Kaplan e Norton (1996) quando citado por Santos (2008:278), afirmam que: "A essência da estratégia não consiste apenas em escolher o que se deve fazer, mas também em definir o que não se pretende fazer."

Santos (2008:277) quando parafraseia Clausewitz, no seu tratado Da Guerra (1832), afirma que a melhor estratégia "...é sempre ser muito forte, primeiro de um modo geral, depois no ponto decisivo...", ou seja manter as forças concentradas, onde são mais úteis, fazendo apelo à sua utilização criteriosa. O que significa que na estratégia é muito importante a concentração e o foco.

Mais recentemente, tal como aborda Mendes (2007:87) a responsabilidade, mormente nas suas dimensões ambiental e social, são objectivos da gestão e fazem parte da estratégia, tendo por estas circunstâncias introduzido alterações no paradigma da gestão e da administração das empresas, o que conduziu ao desenvolvimento de instrumentos que avaliam o mais objectivamente possível a eficácia da adopção das medidas de RSE.

O que nos remete para a evolução do conceito de estratégia e tática e para o entendimento de que a orientação estratégica não deve ser apenas focada no cliente e na distribuição, mas também na concorrência, Santos (2008:277).

Na senda do entendimento de Ashley (2002, p.03), tal como apresenta Formentini "...o mundo empresarial vê na responsabilidade social, uma nova estratégia para aumentar seu lucro e potencializar seu desenvolvimento (...). Deve haver um desenvolvimento de estratégias empresariais competitivas por meio de soluções socialmente correctas, ambientalmente sustentáveis e economicamente viáveis". A responsabilidade social passa a fazer parte da infra-estrutura e da cultura das organizações, passando a incorporar na gestão os valores, a missão e o planeamento estratégico.

Por seu turno, para Andrade (2012:22), a RSE deve ser entendida como uma forma inovadora de gestão empresarial, fazendo parte da estrutura organizacional, do seu orçamento e integrando os objectivos estratégicos.

Desta forma uma empresa é socialmente responsável quando a sua cultura corporativa segue um modelo de gestão de promoção do desenvolvimento económico e social, com estratégias inovadoras e fazendo a união dos resultados do negócio com a inclusão social.

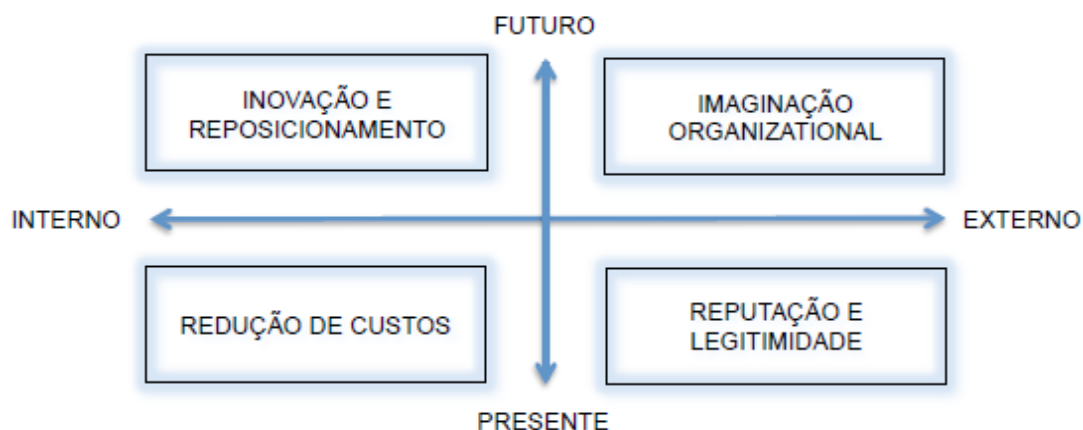
Para este efeito são necessárias acções de planeamento estratégico e acções sistémicas, focadas nos resultados.

Mais ainda, o autor supra, entende que a empresa que deseja ser bem-sucedida deve conviver harmoniosamente com a comunidade onde está inserida, onde naturalmente se encontram os seus empregados, clientes e fornecedores. Com efeito se a responsabilidade social faz parte da cultura da empresa, assume como compromisso o bem-estar da comunidade e também o crescimento da sua organização.

Este autor parafraseando Jacob Gelman e Juracy Parente, afirmam que “incorporar práticas de RSE, não implica necessariamente em aplicar altos valores, antes sugere um planeamento estratégico que busque conciliar ganhos sociais para a comunidade e ganhos económicos para as empresas.”

Por seu turno Rego e Cunha (2008-196) apresentam-nos as estratégias organizacionais representando-as através de uma matriz para competir no presente e no futuro, em que de um lado estão as competências internas e do outro as exigidas pelo mercado, ou seja as externas, da seguinte forma:

Figura 6 - Estratégias para competir no presente e no futuro



Fonte: Rego e Cunha (2008:196)

O eixo vertical significa a preocupação como presente e o futuro, enquanto o horizontal a necessidade de as empresas desenvolverem competências internas sem descuidarem as competências exigidas pelo mercado.

Assim a posse de competências internas não deve impedir a empresa de olhar para o mercado e para as suas necessidades, sob pena de cair na chamada “armadilha de competência”, ou seja, saber fazer muito bem aquilo que já ninguém quer comprar, logo perder vantagem competitiva.

Através da redução de custos apenas se olha para as necessidades internas imediatas, tendo em vista aumentar a eficiência e evitar o desperdício de recursos importantes.

Na reputação e legitimidade estão as actividades imediatas mas na perspectiva externa, sendo importantes nesta vertente a construção de uma boa relação com os “stakeholders” por forma a aumentar a reputação e a boa vontade da comunidade onde estão inseridos. Aqui assume importância o estabelecimento de parcerias que criem confiança na actuação da empresa.

A inovação e reposicionamento exige dos gestores a capacidade para destruir as competências evitando o efeito de cristalização que ameaça o futuro, investindo no desenvolvimento de outras formas de crescimento.

A imaginação organizacional insere-se na capacidade de definir uma visão por forma a reinventar o negócio por vezes afastando as opções ditadas pela razão e apostando mais na incerteza e da imaginação, Rego e Cunha (2008:197)

Neste sentido Welsh e Welsh (2005:168) falam-nos que em qualquer área de negócio quando “... “cheirasse” a mercadoria a chegar o mais perto possível ao outro extremo do espectro (produtos diferenciados)”. Referem ainda que ter uma estratégia não significa tê-la a funcionar, é necessário testá-la para ver se ela o conduz aonde quer, Welsh e Welsh (2002: 170).

## **1.5 - A COMPETITIVIDADE**

Os anos oitenta caracterizaram-se pelo surgimento de um conjunto de soluções teóricas como resultado da evolução do pensamento nas diferentes áreas da gestão, tendo sido a competitividade uma delas (Santos, 2008:250).

Silva Rodrigues em Dias, (2013:70) apresenta o crescimento sustentável como único que pode assegurar o futuro das empresas, afirmando que nesta perspectiva tem que se entrar sempre em linha de conta com as vertentes económica, social e ambiental, sendo estas responsáveis por “...gerar mais riqueza e melhor qualidade de vida.”, o que implica que estas empresas que apresentam esta “...consciência e compromisso com a sociedade”, são objecto de maior respeito o que contribui para aumentar o seu valor, fornecendo assim uma resposta afirmativa às expectativas dos “stakeholders”.

Nesta perspectiva da sustentabilidade, a competitividade é entendida como o conjunto de instituições políticas e factores que determinam o nível de produtividade de um país por forma a assegurar que as gerações futuras consigam satisfazer as suas próprias necessidades.

Na década de oitenta, Michael Porter desenvolveu o modelo das forças competitivas, defendendo que o que sustenta um desempenho acima da média, a longo prazo, é a vantagem competitiva sustentada.

A competitividade e a rentabilidade de uma indústria são determinadas pelas chamadas 5 forças Santos, (2008:285).

Como apresenta Magalhães (2003:90) quando apresenta a obra de Michael Porter, “Competitive Advantage of Nation” (1990) liga o sucesso de algumas indústrias dentro de

determinados países, partindo das empresas e do seu meio envolvente e dos factores que determinam o seu sucesso nos mercados internacionais.

Dias (2005:24) ao apresentar o livro “Estratégia Competitiva”, afirma que Porter entende que a prosperidade nacional é criada e que se sustenta, por um lado, no sucesso empresarial internacional somado à capacidade da indústria de inovar e de acrescentar valor, e por outro lado, ao aproveitar uma rivalidade interna vigorosa, fornecedores internos competitivos e uma procura internacional exigente.

Esta abordagem de Porter identifica factores que podem explicar o aparecimento de multinacionais com muito êxito nos mercados internacionais, agrupando-os em quatro factores que se inter-relacionam como um sistema, Magalhães (2003:90):

- As condições dos factores, que incluem os recursos humanos, recursos físicos, o conhecimento, o capital e as infra-estruturas, que são determinantes na competitividade das empresas. Neste factor a teoria das vantagens comparativas assume uma grande importância porquanto permite explicar o sucesso de determinadas indústrias.
- Condições da procura, mesmo tendo em conta as tendências da globalização, para Porter, a procura interna é um factor fundamental para o sucesso da indústria. Nesta procura interna pretende-se não apenas valorizar a quantidade, mas também a qualidade, identificando-se os seguintes pontos de vista: a dimensão da procura, a exigência e a inovação dos consumidores;
- Actividades relacionadas e de suporte, ou seja, a existência de um conjunto de empresas ou indústrias que funcionam em rede ou clusters, bem como de fornecedores evoluídos tecnologicamente e competitivos geograficamente;
- O quarto factor é a estratégia, estrutura e rivalidade, destacando-se neste a importância da existência de competências de gestão empresarial, a estrutura do sector e a existência de um forte concorrência interna, ou seja uma grande competitividade num certo sector conduz, a uma selecção e a um fortalecimento dos que sobrevivem. Por seu turno a rivalidade doméstica revela-se muito importante para estimular o desenvolvimento tecnológico entre as empresas.

O Governo, não é um interveniente directo mas tem um papel importante enquanto potenciador dos outros quatro factores, através da introdução de melhorias das infra-estruturas, apoiando a investigação e potenciando a formação, o que contribui grandemente para a competitividade das empresas.

Magalhães quando cita Porter (2003:91), entende que não obstante todos os factores sejam determinantes da competitividade, realça a importância da clusterização, identificando dois tipos principais, os clusters verticais (relação cliente-fornecedor) e os clusters horizontais (actividades que partilham o mesmo mercado para os seus produtos ou até utilizam a mesma tecnologia).

Para Magalhães (2003:92), aceitando que a competitividade é uma das maneiras de apresentar vantagens em relação aos concorrentes, entende que ela deve:

“ Estimular a inovação tecnológica;

Aumentar a produtividade;

Aumentar os níveis de aspiração humana;

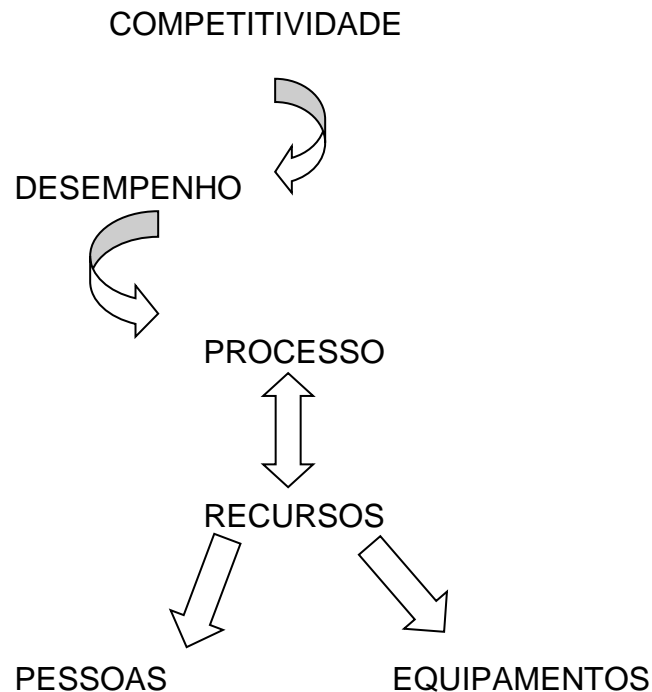
Aumentar a criatividade;

Obter elevados níveis de realização.”

Defende-se aqui que a competitividade exige coesão social e que deve ser sustentável, carecendo para esse efeito de estabilidade macro-económica e eficácia de gestão. Aquele autor representa a competitividade através da seguinte figura:



Figura 7 - A competitividade



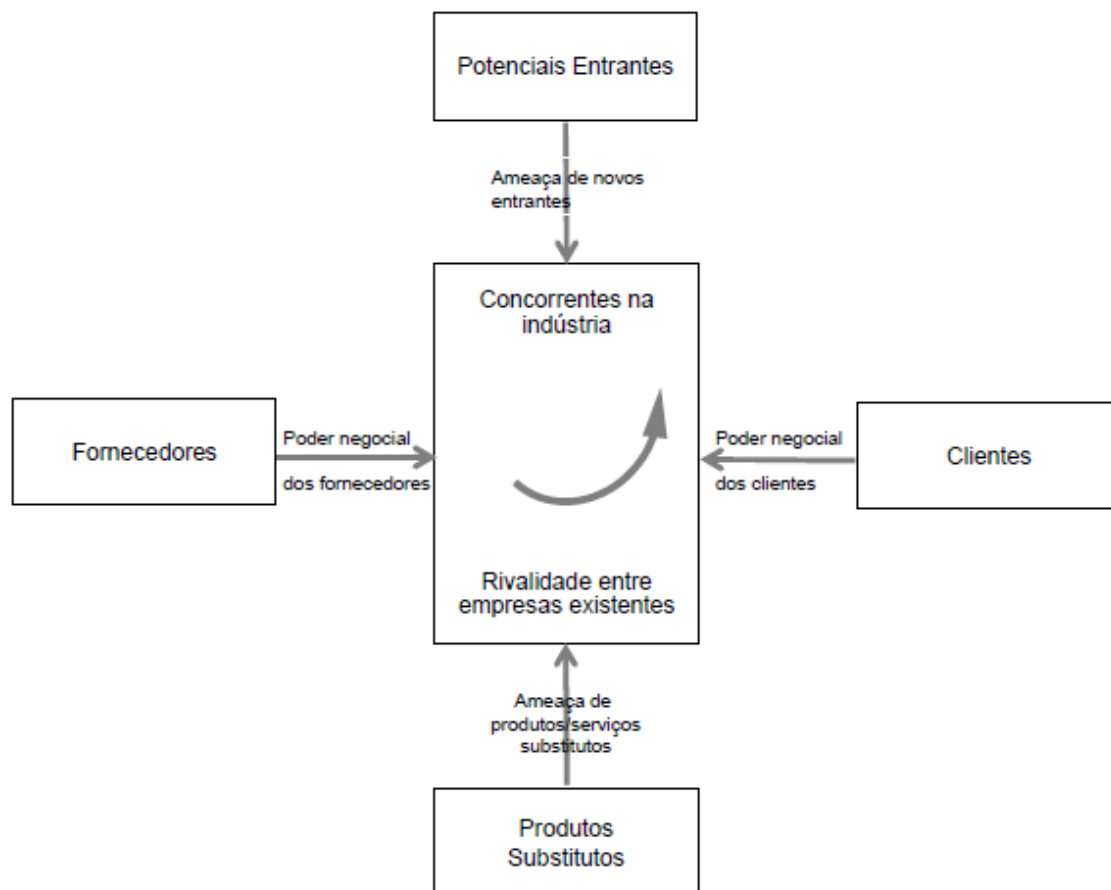
Fonte: Adaptado de Magalhães, ob.cit pag. 92

A melhor estratégia competitiva, segundo Porter, é a que assegura a adequação de uma organização ao seu ambiente por forma a que tenha um posicionamento que lhe permita ser lucrativa e sustentável.

Embora valorize muito os factores ambientais e contextuais, ou seja, a estrutura onde está inserido e a posição que ocupa dentro da indústria, considera como primordial a envolvente transnacional, a indústria como o que mais pode influenciar a performance das organizações empresariais.

Assim, a competitividade não é apenas influenciada pela concorrência. Em qualquer indústria a competitividade é determinada por cinco forças competitivas.

Figura 8 – As cinco forças competitivas



Fonte: Santos (2008:252) "Gestão Estratégica, Conceitos, Modelos e Instrumentos"

São estas cinco forças que condicionam o lucro da indústria e consequentemente os preços, os custos e o investimento necessário para ser competitivo.

As vantagens competitivas de uma indústria são o que resulta daquilo que Santos (2011:253), chama de "...múltiplas actividades distintas..." como sejam a produção, o marketing, a entrega e o serviço pós-venda, uma vez que cada uma destas não só condicionam os custos mas também pode ser um elemento que a diferencia das restantes.

Para identificar as vantagens competitivas recorre ao que designa de cadeia de valor, que nos aparece representada em numerosa literatura.

Figura 9 - A cadeia de valor



Fonte: Adaptado de Santos (2008:253) “Gestão Estratégica, Conceitos, Modelos e Instrumentos”

É através do desempenho das várias actividades de uma empresa que se cria valor para o cliente, sendo este calculado em função do que o cliente está disposto a pagar por aquele serviço.

Para identificar as vantagens competitivas, Porter recorre ao que designa de cadeia de valor, agrupando os elementos em dois conjuntos: de um lado as actividades de apoio que englobam a infra-estrutura, a gestão de recursos humanos, o desenvolvimento da tecnologia e a aquisição; do outro inclui a logística, operações, logística externa, marketing, vendas e serviço.

Assim, tal como apresenta Santos (2011:253) para Porter a cadeia de valor é o conjunto de actividades que são física e tecnologicamente distintas e que são o resultado da desagregação da empresa em actividades de relevo estratégico, através das quais cria bens ou serviços de elevado valor para os seus clientes

Todas estas actividades distintas, nesta cadeia de valor é que conduzem à criação de um bem ou serviço e se o valor criado é superior aos custos a empresa é rentável.

Uma empresa não é a soma das actividades, a cadeia de valor da empresa é uma rede de actividades interligada, porquanto o desempenho de uma actividade pode afectar o desempenho das restantes, pelo que tem que haver um intercâmbio de actividades.

Em a “Competitividade da Economia Portuguesa”, o Conselho Económico e Social (CES/2001) afirma que a competitividade está indissociavelmente ligada à vantagem competitiva sendo que esta se traduz na “...identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados onde a organização tem um diferencial de actuação.”.

As vantagens competitivas resultam assim da capacidade da organização de tirar mais partido do que a concorrência das referidas 5 forças competitivas, sendo da análise destas que será possível definir uma estratégia competitiva, (CES/2001)

Assim para uma empresa ter uma vantagem competitiva, segundo Magalhães (2003:96) tem que haver uma gestão dos intercâmbios entre a estratégia e a coordenação das diferentes actividades

O que permite concluir o quanto é importante o papel da administração enquanto geradora de vantagem competitiva, sempre que esteja à ligação entre as diferentes actividades.

É nesta sequência que se entende que para se ter uma vantagem competitiva é necessário que a cadeia de valores seja gerida como um sistema, ou seja as cadeias de valor estão inseridas num fluxo mais alargado de actividades que fazem parte de outras cadeias de valores, o que se traduz na existência de um sistema de valor.

A vantagem competitiva concretiza-se através da capacidade da empresa de administrar este sistema de valor.

Neste sentido, como defende Magalhães (2003:96) uma empresa não é só a soma das suas actividades, a cadeia de valor funciona como uma rede de actividades unida em ligações, pelo que as actividades de uma cadeia influenciam as outras e vice-versa, sendo necessário para obter uma vantagem competitiva uma gestão de acordo com uma estratégia previamente definida, bem como uma boa coordenação. Desta forma a cadeia de valores tem que ser gerida como um sistema e não como partes independentes.

Assim para ter uma vantagem competitiva uma empresa tem que oferecer aos seus clientes um produto com menos custos, logo tem que ser mais eficiente nas actividades que desenvolve, ou então, desempenhar as actividades criando mais valor para o cliente mesmo que por um preço superior, ou seja diferenciando-se, Magalhães (2003:95).

A existência de pontos fortes e fracos, face à concorrência, não é só por si uma vantagem competitiva, porquanto esta apenas tem 2 origens, o menor custo e a diferenciação.

Portanto, ter pontos fortes ou fracos apenas é estrategicamente importante se eles produzirem efeitos sobre os custos e a diferenciação.

Segundo Magalhães (2003:94) a empresa com menores custos produz a custos inferiores aos da concorrência, enquanto que por ser diferenciado tem maiores rendimentos.

Uma empresa para ter uma vantagem competitiva tem que oferecer aos seus clientes um produto com menores custos, logo tem que ser mais eficiente nas actividades que desenvolve, ou então desempenhar as actividades criando mais valor para o cliente mesmo que por um preço superior, ou seja diferenciando-se, Magalhães (2003:95).

Ainda segundo aquele autor a diferenciação consiste na oferta de um bem ou serviço com maior valor percebido possível pelos clientes e que permite obter um melhor preço e um maior lucro;

Menor custo é a capacidade de produzir um bem ou serviço mais eficiente ao mesmo preço que o concorrente.

As vantagens competitivas resultam assim da capacidade da organização de tirar mais partido do que a concorrência das referidas 5 forças competitivas, sendo da análise destas que será possível definir uma estratégia competitiva, CES (2001)

Refira-se ainda que quando Mendes (2007:87) fala de uma economia globalizada, aponta factores como a inovação e a competitividade como essenciais para garantir o sucesso das empresas. Destaca, na senda do que afirma, que o relacionamento laboral, através da abordagem socialmente responsável não implica uma precariedade das relações laborais, antes pelo contrário é uma oportunidade para garantir boas condições de trabalho, formação contínua e motivação dos trabalhadores através de programas que

façam o necessário equilíbrio entre a produtividade e a vida profissional dos trabalhadores.

Igualmente, para Andrade (2012:24) as iniciativas de planeamento estratégico tendo em vista a obtenção de um dado resultado traduzem-se numa vantagem competitiva, podendo a RSE ser um factor de fidelização dos consumidores.

Neste contexto, também defende a chamada visão sistémica do negócio, ou seja, a percepção da organização como um sistema integrado também no que diz respeito à sociedade, uma vez que esta componente influencia não apenas a organização mas todas as partes interessadas.

Por seu turno, para Ashley (2002:57) os modelos de gestão da actualidade encontram-se centrados no “...potencializar o desenvolvimento dos negócios considerando a intervenção da organização no meio.”.

Os empresários chegaram à conclusão de que os problemas da sociedade afectavam directamente o crescimento dos negócios, e a descoberta desta interdependência levou-os a pensar que uma gestão socialmente responsável para com o ambiente, educação saúde seria um contributo estratégico para o crescimento e a sustentabilidade dos negócios, sendo esta gestão percebida no meio empresarial como mais competitiva. Nesta forma de gerir o valor do investimento é partilhado com aspectos sociais, pelo que o sucesso da empresa também se reflecte no sucesso da comunidade, Andrade (2012:24).

## **2 - METODOLOGIA**

O interesse pela presente temática foi despertado com a publicitação do Ranking das 100 empresas mais éticas do mundo no ano de 2012, pretendendo-se contribuir para a compreensão do que é a RSE que é praticada pelas três empresas Portuguesas que foram distinguidas naquele ranking.

Desta forma, pretende-se saber se as acções de responsabilidade social praticadas pela Electricidade de Portugal, Portugal Telecom e Sonae estão relacionadas, ou não, com a estratégia e com a competitividade, mais ainda, perceber se as acções de responsabilidade social que produzem benefícios sociais, contribuem ou não, e se sim, de

que forma, para o sucesso da estratégia e o aumento da competitividade daquelas empresas.

Os objectivos desta investigação apresentam-se enunciados da seguinte forma:

- Identificar e efectuar o enquadramento teórico dos principais subtemas ligados à responsabilidade social;
- Verificar se existe algum alinhamento entre acções de responsabilidade social, a formulação da estratégia e a competitividade das empresas;
- Identificar se a responsabilidade social inserida na estratégia contribui para o aumento da competitividade.

Atentos os objectivos gerais da investigação e a problemática a estes associada foram delineadas as seguintes hipóteses de investigação:

H1 - Quanto maior o investimento na RSE maior o impacto destas acções na implementação da estratégia da empresa;

H2 - Quanto maior o investimento na RSE, dentro da Estratégia, maior o impacto na competitividade da empresa;

H 3 - Existe uma relação entre a responsabilidade social, a estratégia e a competitividade.

## **2.1 – AS EMPRESAS OBJECTO DE ESTUDO**

### **2.1.1 - A EDP**

Tal como resulta dos sitios consultados da EDP, as primeiras notícias em Portugal relacionadas com o uso da electricidade é a da importação pela família real de seis candeeiros de arco voltaico, oriundos de Paris, iguais aos que iluminavam a Praça da Ópera, que foram instalados primeiramente na esplanada da Cidadela de Cascais, em Setembro de 1878, na comemoração do aniversário do Rei D. Carlos e, depois, no Chiado, em Lisboa. Nos primeiros anos do séc. XX vários municípios outorgaram

concessões para distribuição de energia eléctrica e o Governo concedeu alvarás para produção, surgindo por todo o país pequenas centrais térmicas e de queda de água.

No final de 1928, o sistema de produção de electricidade era constituído por 395 centrais, a maior parte ligada a unidades fabris e apenas cinco tinham potência superior a 7 000 CV. Só a partir de 1950, com a inauguração da Central de Pracana, no rio Ocreza, entram em exploração grandes centrais, como sejam Castelo de Bode e Venda Nova (1951), Belver (1952), Salamonde (1953), Cabril (1954), Bouçã e Caniçada (1955), Paradela (1958); entram, também, em exploração várias linhas de alta tensão, designadamente a introdução do escalão de 220 kV.

Nos anos de 1960, as empresas concessionárias da Produção e Transporte da rede eléctrica primária fundem-se numa única empresa, a Companhia Portuguesa de Electricidade (CPE), sendo criada, em 1976, a EDP - Electricidade de Portugal, Empresa Pública, que aglutinou todas as empresas de produção, transporte e distribuição de Portugal Continental que haviam sido nacionalizadas em 1975.

Assim, após a fusão de 13 empresas surge a EDP, como resultado da nacionalização das principais empresas do sector energético português, surgindo assim aquela que mais tarde se irá tornar na maior empresa energética do país e uma referência a nível internacional.

A marca ligada ao produto electricidade surgiu apenas em 1978, assumindo em 1991 a forma de sociedade anónima. Em 1993, procedeu à alteração do seu conceito de marca, aparecendo com um nova dinâmica associada à simbologia das suas três áreas de actividade: a produção, o transporte e a distribuição. A esta alteração de posicionamento da marca não correspondeu uma mudança na sua imagem que permaneceu ligada à ideia de ser “cara”, “abusiva” e “distante”.

Para alterar esta imagem, em 2003, foram desenvolvidos esforços no sentido de um novo conceito de marca associado à proximidade dos clientes e stakeholders, e, aos valores da transparência, honestidade e fiabilidade. A EDP passou a estar disponível para “...servir, ouvir, aconselhar, alertar e partilhar causas comuns.”. É nesta sequência que a marca cria a sua identidade ligada ao sorriso, o encarnado torna-se a sua cor de referência e que se inicia a sua aproximação à responsabilidade social.

As actividades do Grupo EDP estão centradas nas áreas de produção e distribuição de energia eléctrica, telecomunicações e tecnologias de informação, mas abrangem também



outras áreas complementares e relacionadas, como as da água, gás, engenharia, ensaios laboratoriais, formação profissional ou gestão do património imobiliário.

A identificação “Electricidade de Portugal” passa a “Energias de Portugal”, uma vez que a sua área de negócio passa a abranger igualmente outras energias, nomeadamente a eólica e a solar.

Com a liberalização em Portugal do mercado doméstico do sector da electricidade, no ano de 2006, a EDP apresenta-se como uma empresa que actua com total transparência com os seus clientes, adoptando o slogan “Sinta a nossa energia”.

Em 2011, a EDP apresenta-se como uma empresa na vanguarda da área energética e simultaneamente defensora dos valores humanos, da inovação, da sustentabilidade e da responsabilidade social.

A EDP está presente no Reino Unido, Itália, Bélgica, Polónia, Roménia e Brasil, e conta com mais de 10 milhões de clientes e mais de 12 mil empregados em todo o mundo.

Um longo caminho foi percorrido nas áreas ligadas ao ambiente, aos códigos de conduta, ao desenvolvimento sustentável, a biodiversidade e a inovação social. A Fundação EDP alia a inovação aos objectivos mais amplos da “Economia Solidária”, do empreendedorismo, da sustentabilidade e do desenvolvimento.

Através de parcerias, nas regiões onde a EDP desenvolve projectos de novas barragens tentam juntar “...valor social ao negócio, envolvendo as comunidades locais.” A Fundação EDP tem desempenhado um papel de relevo através do investimento no terceiro sector, adoptando uma nova atitude na abordagem das questões da responsabilidade social, através da criação de “...hub de inovação social na Amadora, em Lisboa, e em Paranhos, no Porto, que funcionam como pólos agregadores de vários projetos sociais que, funcionando em conjunto, permitem intervenções mais consistentes e eficazes.”, tal como se refere na página da EDP.

Desta forma, na missão da Fundação EDP, destacam-se como principais áreas de intervenção a da inovação social, através do apoio ao empreendedorismo social e da sustentabilidade e, a do investimento social, um caminho entre o Estado e o Mercado para quebrar ciclos de pobreza e promover a igualdade de oportunidades.

A intervenções da Fundação EDP estão alinhadas com a estratégia “Para um crescimento inteligente, sustentável e inclusivo – Europa 2020” que está em consonância com os objectivos definidos pela Comissão Europeia em 2010.

Sob o lema: “Somos o que fazemos”, a EDP tem um código de Ética que apresenta como princípios de conduta do ambiente social a transparência, a honestidade e a integridade, a não discriminação e igualdade de oportunidades, a proibição de práticas de corrupção e suborno e, no que se refere ao ambiente e sustentabilidade defende a “...mitigação dos impactos da sua actividade sobre o ambiente e a promoção da sustentabilidade em harmonia com os seus princípios constantes na Política de Ambiente e nos oito Princípios de Desenvolvimento Sustentável do Grupo EDP: Criação de valor; Eficiência na utilização de recursos; Protecção do ambiente; Integridade; Diálogo com partes interessadas; Gestão do capital humano; Promoção do acesso à energia eléctrica; Apoio ao desenvolvimento sustentável”.

Termina o elenco dos princípios afirmando o compromisso da EDP na integração do conceito da sustentabilidade no processo de tomada de decisão, por forma a avaliar o impacto das suas actividades nas zonas de intervenção.

### **2.1.2 A PT**

O grupo PT, tal como resulta dos sitios consultados, apresenta-se como a maior entidade empresarial privada portuguesa, contando com cerca de 35 milhões de clientes distribuídos por todo o mundo nas várias áreas de negócio.

As primeiras experiências telefónicas realizadas em Portugal referenciam-se a uma ligação de Carcavelos à Central do Cabo em Lisboa, em 1877, um ano apenas após a invenção do telefone por Alexander Graham Bell.

A exploração dos serviços telefónicos, em Portugal, é entregue à Gower Bell Telephone Company of Europe entre 1882 e 1987, altura em que a concessão é transferida para a APT - The Anglo Portuguese Telephone Company. Em 1968 é criada a Empresa Pública Telefones de Lisboa e Porto (TLP). Nesta altura, os Correios, Telégrafos e Telefones (CTT) exploravam, o serviço telefónico no resto do país. Em 1970, os CTT passam a Empresa Pública e em 1989, os TLP transformam-se em Sociedade Anónima, detida integralmente pelo Estado. Apenas em 1992 se autonomizam as Telecomunicações que são exploradas pelos CTT que passa a explorar apenas os correios e, é criada a Telecom Portugal, SA.

Nesta altura existem três operadores: os TLP que exploram o serviço telefónico nas áreas de Lisboa e Porto; a Telecom Portugal, responsável pelas restantes comunicações nacionais, para a Europa e Bacia do Mediterrâneo; e a Marconi que assegura o tráfego intercontinental.

Em 1994, constitui-se um operador único nacional de telecomunicações que junta, por fusão, as empresas do sector detidas pela holding estatal CN - a Portugal Telecom, SA (PT), por fusão da Telecom Portugal, dos TLP e da TDP.

A 1 de Junho dá-se a 1ª fase de privatização da Empresa, com a passagem para o sector privado de 51,8 milhões de acções, correspondentes a 27,26% do seu Capital Social e em Junho de 1996 concretiza-se a 2ª fase de privatização de 21,74% do capital, com o que a Empresa ficou privatizada em 49% (93,1 milhões de acções). Neste ano de 1996, tendo em vista manter o crescimento, rentabilidade e monopólio da rede fixa, a PT reorganiza-se da através da definição das suas áreas de intervenção: a rede fixa de telefones, a rede de telefones móveis, a televisão por cabo e multimédia, empresas, internacional, inovação e sistemas de informação, sendo assim que aparece PT Multimédia, a operar nas áreas de media, serviços interativos e Internet.

No ano de 1997, com a aprovação de uma nova Lei de Delimitação dos Sectores que permite ao Estado deter menos de 51% do capital da Empresa, concretiza-se, em Outubro desse ano, a 3ª fase de privatização com a alienação de cerca de 26% das acções, cifrando-se em cerca de 75% o Capital Social em mãos privadas.

A 4ª fase da privatização tem lugar no ano de 1999, através da alienação de cerca de 13,5% do capital do Estado, equivalente a 25,65 milhões de acções. Após um aumento de capital, o Estado viu diminuída a sua participação no capital de 25,15% para apenas 11%. Em Dezembro de 2000, foi efectuada a 5ª e última fase de privatização, ficando o capital da PT privatizado na sua quase totalidade. Ainda naquele ano modifica o seu objecto social passando a Sociedade Gestora de Participações Sociais, assumindo a denominação social de Portugal Telecom, SGPS, SA, tornando-se o maior grupo empresarial privado português - o Grupo Portugal Telecom (PT).

As suas áreas de negócio incluem desde as comunicações fixas, móveis, multimédia, sistemas de informação, investigação e desenvolvimento, comunicações via satélite e investimentos internacionais, assumindo-se como uma empresa nos domínios da informação e da comunicação e com uma forte implantação nacional e internacional.

As diversas fases ligadas à construção e exploração da rede telefónica, e a correspondente evolução tecnológica a estas associadas foram responsáveis, não só pela inovação e melhorias na utilização de novas tecnologias a estas associadas, mas principalmente para o impacto desta no desenvolvimento do país. Esta realidade está espelhada no acervo museológico, bibliográfico e documental pertencente à Fundação PT e que merece especial destaque na sua importância para a investigação nas mais diversas áreas dos saberes.

No ano de 2012 a Portugal Telecom juntamente com a ZON a dominam o mercado de assinantes de televisão em Portugal, com 89,4% em 2013.

A sustentabilidade é um dos eixos estratégicos da PT, sendo através da conduta socialmente responsável que se pretende concretizá-la.

Os valores e as normas que norteiam a forma de estar da PT encontram-se definidos no seu Código de Ética que funciona como um guia na sua forma de estar com o seu público. Desta forma a responsabilidade social da PT está comprometida com os princípios da Política de sustentabilidade empresarial e de responsabilidade social concretizando-a através da sua intervenção nos diversos níveis que identifica como sendo: ao nível da gestão, da ética, ambiental, do relacionamento com a cadeia de valor, do contributo para o desenvolvimento social e do diálogo com os públicos interessados.

Em defesa dos princípios do rigor, honestidade, integridade, transparência e correcção de informação, anticorrupção, igualdade de oportunidades, preservação ambiental e responsabilidade social a PT tem um código de ética e de conduta onde estabelece um compromisso em matéria de responsabilidade defendendo a ética “..no relacionamento com todos os “stakeholders”, o respeito pelos direitos humanos, pelo trabalho...” por forma a “...contribuir para a inclusão digital da população, para a sua maior capacitação social e profissional e para a criação de uma cidadania activa e responsável.”.

### **2.1.3 A SONAE**

A SONAE foi fundada na Maia, em 1959, por Afonso Pinto de Magalhães, também fundador do Banco Pinto Magalhães, tal como resulta dos sitios consultados, aí mantém a sua sede, com o objectivo de produzir termolaminados decorativos, produto com que

consolidou a sua presença no mercado, o LAMINITE, e que ainda hoje é a marca do laminado decorativo da SONAE.

Em 1971, assume o controlo da Novopan, que produzia aglomerado de madeira e também de uma linha de revestimento melamínico, usado para o mobiliário e decoração, e em 1975 lança-se no sector da química industrial, com a produção de resinas.

Em 1990 a SONAE torna-se o maior Grupo não financeiro de capitais maioritariamente portugueses e, em 1991 reorganiza-se, focando-se nos negócios que foram integrados em sub-holdings, surgindo assim a SONAE Indústria, SGPS.

Em 1999 a Sonae passa a gerir cinco sub-holdings: a Sonae Indústria (painéis de madeira, silvicultura e serrações); a Sonae Investimentos (retalho alimentar e não alimentar); a Sonae Sierra (propriedade, gestão e desenvolvimento de centros comerciais); a Sonaecom (telecomunicações fixas e móveis); e a Sonae Capital (turismo, construção, transporte e capitais de risco)

A globalização e a exposição aos diversos riscos, como sejam ambientais, sociais, de transparência e ética conduziram a uma política de integração destes ao nível dos diferentes processos, não se limitando apenas a cumprir a lei, mas também os princípios da ética, justiça e honestidade. A cooperação em parcerias e também com os governos e entidades locais fazem parte da sua forma de estar e de acrescentar valor para a economia nacional, fazendo desta empresa o maior grupo empregador nacional.

Atenta a dimensão da empresa e a sua organização em holdings que funcionam de forma autónoma face a cada área de negócio identificada, a resposta aos riscos e aos diferentes impactos têm que ser geridos de forma especializada aos diversos níveis.

É neste contexto que no ano de 2007 é publicado o primeiro relatório de sustentabilidade. Ética e confiança, com as pessoas no centro do sucesso, ambição e inovação, frugalidade e eficiência, cooperação e independência, são alguns dos valores da Sonae que representam os princípios elencados no seu Código de ética.

Incluso nestes merece destaque a responsabilidade social que se assume como tendo "... um sentido de responsabilidade social activo e tentamos contribuir para a melhoria da sociedade em que nos inserimos. Pautamos a nossa conduta por preocupações ambientais e por políticas de desenvolvimento sustentável."

## **2.2 - ESTRATÉGIA METODOLÓGICA**

A definição da metodologia para o presente efeito, mais do que uma descrição formal de técnicas e métodos a utilizar na pesquisa científica, indica a opção que o investigador faz do quadro teórico para determinada situação prática, partindo do problema que será objecto de pesquisa.

Iniciou-se a investigação com uma pesquisa exploratória sobre os dados secundários que incidiu na análise documental da informação disponível em suporte escrito, como notícias publicadas nos meios de comunicação social, informação institucional e documentação adicional disponibilizada pelas empresas em estudo. Nesta etapa foi possível reunir um conjunto de informação institucional detalhada, em relatórios consolidados e identificar os princípios e normas orientadoras internas com relevo na problemática em estudo.

Numa segunda fase, foi utilizada como técnica de investigação o estudo de caso através da recolha de fontes de dados primários, tendo sido elaborado um questionário semi-fechado por forma a completar a informação dos dados secundários. Pretende-se com este aceder a dados que forneçam evidências sobre se as ações de RSE se repercutem, positivamente ou não, e de que forma, nos resultados obtidos ao nível da implementação da estratégia e da competitividade.

## **2.3 - TRATAMENTO DOS DADOS**

O tratamento dos dados foi realizado através da análise do instrumento de recolha questionário, por forma a agregar as respostas ao questionário face às hipóteses definidas.

O questionário foi elaborado com base em alguns modelos de questionários sobre as melhores práticas disponíveis no sítio do IAPMEI.

Com efeito, não foi seguido na totalidade nenhum dos questionários disponíveis, conquanto algumas perguntas sejam reproduções parciais, tanto mais que se pretendia obter dados que fornecessem respostas bastante completas, atentas as hipóteses

formuladas no presente trabalho. Assim, foram adaptadas algumas perguntas e outras foram desenhadas exclusivamente para este efeito.

Recolhidos os dados enviados pelas empresas entre o final de Abril e o início de Maio, foi iniciada uma primeira análise a cada resposta e consulta dos comentários e endereços para os quais algumas das respostas remetem.

Das três empresas objecto do presente estudo, duas não autorizaram a divulgação do conteúdo das respostas ao questionário, termos em que a referenciação concreta de cada uma das empresas, estando o presente estudo assente em dados qualitativos, apenas se faz referencia concretamente em relação à EDP no que se refere aos comentários ínsitos no questionário e no relatório de sustentabilidade, e em relação às restantes duas, por referência aos relatórios disponibilizados nos endereços institucionais que são de consulta pública e que permitem, em alguns casos, completar as respostas do questionário.

Assim, cada resposta, cujo conteúdo pode ser completado com os relatórios de sustentabilidade, nomeadamente nas perguntas abertas, foi completada com os elementos disponibilizados naqueles, como se passou com as respostas a 2.6 e 3.2 do questionário.

## **2.4 - ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Atentas as hipóteses delineadas em 2 e tendo em vista a sua comprovação realizou-se a análise das respostas aos inquéritos mormente na parte referente aos dados qualitativos constantes em 2 e 3.

Fazendo o inquérito a diferenciação entre a Responsabilidade Social Empresarial, a Sustentabilidade e a Ética, constata-se que embora todas as inquiridas tenham departamentos próprios que tratam destas áreas, no caso da RSE, esta pode estar incluída departamentalmente na unidade da sustentabilidade, ou seja, é encarada como fazendo parte da sustentabilidade. No que se refere à ética, todos têm um departamento que em exclusividade trata das questões da ética.



À primeira pergunta, a 2.1, que questiona como é definido o rumo da empresa todas responderam que a forma como este é definido passa pela identificação do seu mercado, compreender o que é que os interessados desejam, rever e adaptar os resultados pretendidos aos desejos do mercado, perceber o que está a acontecer no mercado e antecipar as suas necessidades, e por fim, analisar a informação para confirmar se é a correcta para planear o futuro.

Relativamente à pergunta 2.2, no tocante à forma como elaboram os planos e se eles são os certos para a empresa, foi unânime a resposta pelas inquiridas na identificação das questões chave que garantam o sucesso de acordo com as várias partes interessadas. Acordam para os anos seguintes os planos com mais probabilidade de sucesso, verificam com regularidade o seu acerto aos objectivos e introduzem as alterações correctivas se necessário.

Quanto à comunicação dos objectivos e planos e como é que estes são implementados pergunta 2.3, todas as empresas afirmaram que comunicam os planos de forma clara e implementam-nos na prática em toda a empresa. Confirmam que estes se conjugam nas várias partes da empresa para alcançar o resultado global que desejam. Apenas duas das empresas, para além disto, também informam as partes interessadas externas à empresa sobre o que estão a fazer e verificam se a forma como comunicam e implementam está a funcionar para a empresa.

Relativamente ao como é que os planos são conseguidos através da forma como trabalha pergunta 2.4, as três empresas foram unânimes afirmando que os processos chave são estabelecidos com base nas necessidades dos interessados e todos sabem qual o seu papel neles. Certificam-se que as várias partes da empresa trabalham juntas para que estes processos funcionem o melhor possível. Com regularidade verificam se os processos chave continuam a ser os mais importantes para o sucesso da empresa.

Em relação à questão sobre se existe na implementação dos planos uma relação entre as acções de RSE e a implementação da estratégia pergunta 2.5, todas as empresas foram unânimes na sua confirmação, tendo todas apresentado argumentação consistente na fundamentação do afirmado, sustentando-se ou nos comentários insertos ou nos relatórios de sustentabilidade para os quais somos remetidos.



Neste sentido a EDP cita como exemplo a sua actuação junto das comunidades de Trás-os-Montes, onde existe “...interacção entre a concretização dos planos de acção e de iniciativas de responsabilidade social empresarial e a definição da implementação da estratégia de intervenção.”. Nos seus projectos hidroeléctricos apoiam-se e “...orientam-se por valores como o estímulo ao empreendedorismo, valorização do potencial dos produtos e negócios locais, o combate à exclusão social, a capacitação e desenvolvimento de talentos e a aposta na formação cultural.”

Resulta assim evidente a opção de investimento nas potencialidades das localidades onde são desenvolvidos projectos por forma a assegurar a melhoria das suas condições de vida, o que não passa apenas pela intervenção social, mas também na melhoria das competências pessoais por forma a desenvolver competências que permitem assegurar mudanças profundas e definitivas na vida das pessoas.

A EDP apresenta ainda alguns exemplos que evidenciam estas práticas, destacando que em alguns concelhos onde são construídas novas barragens apoiam instituições de solidariedade social através de projectos que contribuem para a melhoria das condições de vida das populações necessitadas. Os seus projectos são muito centrados nas pessoas e nas comunidades o que tem provocado, no entender desta empresa, um impacto positivo nas regiões. Entendem que uma barragem, “...mais do que um empreendimento energético, pode ser um factor de desenvolvimento económico, social e cultural.”.

Destaca igualmente, no ano de 2013, a sua actuação ao nível das políticas de diversidade, na gestão de recursos humanos, igualdade de oportunidades e de género, o respeito pelas minorias e por colaboradores com necessidades especiais, através de protocolos com a CITE e com o EPWN (“European Professional Womens Network”) e ainda a importância do Projecto Gestão Transparente, no âmbito das suas políticas de prevenção e combate à corrupção.

No que se refere à PT resulta do seu relatório de sustentabilidade que esta está inserida na estratégia de desenvolvimento a longo prazo (página 37). A sustentabilidade tem impulsionado o aperfeiçoamento sucessivo do seu modelo orgânico e funcional. A Fundação PT é responsável por implementar as políticas de responsabilidade social.

No tocante à SONAE, as acções são desenvolvidas e implementadas com o objectivo de criar valor económico e social a longo prazo levando os benefícios do progresso e inovação ao maior número de pessoas. As suas políticas de sustentabilidade contribuem para o próprio modelo de gestão (página 68 e seguintes do relatório). A estratégia está alinhada com a sustentabilidade sendo a estratégia de negócio suportada pela estratégia da sustentabilidade.

A análise das respostas a todas as empresas inquiridas permitiram evidenciar que não só na formulação da estratégia, no seu planeamento, mas também, na implementação de algumas acções concretas, ficou demonstrada a existência de uma relação entre a implementação da estratégia e a estratégia de RSE, tendo o investimento nesta um impacto directo e positivo na implementação da estratégia da empresa.

No que se refere à análise competitiva, pergunta 3.1, todas as empresas confirmaram a existência de um sistema de informações sobre a concorrência bem definido e alto grau de análise da competitividade, com largo conhecimento dos processos negociais que dão origem a valores acrescentados.

A análise das respostas no tocante à pergunta 3.2 permitiu-nos confirmar a segunda hipótese, no tocante a duas das empresas, tendo uma afirmado que não dispõe de informação neste sentido.

Vejamos os argumentos que apresentam.

A EDP destaca que a RSE inserida na sustentabilidade tem contribuído para o reforço da competitividade. Destaca além da classificação da Ethisphere, como bom exemplo do desempenho da EDP, a sua inclusão pelo 6.º ano consecutivo, no “Dow Jones Sustainability Index (DJSI), World e Europe”, o mais elevado índice de sustentabilidade, com níveis muito elevados de reconhecimento e uma distinção no seu posicionamento no mercado e entre os seus concorrentes. Para esta empresa a inclusão nestes índices traz muitos benefícios, nomeadamente o reconhecimento público e de liderança em áreas estratégicas de dimensão económica, ambiental e social. Esta inclusão nos índices é o reconhecimento de que tem uma gestão equilibrada e numa perspectiva de longo prazo, permitindo-lhe traçar objectivos claros e precisos. A sua pertença a estes índices exige da empresa a constante avaliação e monitorização assente numa cultura de rigor que se

traduz: na criação de valor, eficiência na utilização de recursos, protecção do meio ambiente e biodiversidade, integridade, diálogo com as partes interessadas e na gestão do capital humano.

No que se refere ao que podemos aceder junto do relatório da PT (página 52 e seguintes) a gestão de negócios eficaz e sustentável constitui a base da sua liderança e da capacidade de investir no futuro inovando e respeitando as expectativas dos “stakeholders”. Afirmam ainda que esta capacidade é uma vantagem competitiva que a diferencia e lhe confere uma responsabilidade acrescida na gestão diária da cadeia de valor da sua actividade. A suportar os pilares económico, ambiental e social, estão a sustentabilidade na gestão dos negócios e a responsabilidade e a cidadania empresarial.

Os princípios de conduta assentam no equilíbrio entre o sucesso empresarial, o meio ambiente e a sociedade em geral. O alinhamento da legislação em vigor com os códigos de ética e políticas adoptadas é condição essencial para a preservação da ética e sustentabilidade empresarial. Destacam ainda o papel das instituições de investigação e desenvolvimento que contribuíram de forma muito importante para enfrentar a actual conjuntura socioeconómica, conferindo um maior valor à competitividade na oferta de produtos e serviços e maior eficiência e sustentabilidade.

No que se refere à afirmação da SONAE de que não dispõe de informação, em nosso entender, tal não afasta a verificação da hipótese.

Vejamos. Face aos elementos disponibilizados no Relatório de RSE, pela diversidade dos seus negócios, a sua grande dimensão no mundo empresarial português, o alinhamento da sua estratégia com a estratégia de sustentabilidade, encontrando-se aquela suportada nesta, a sua inclusão no Ethisphere, os seus patrocínios, a sua ligação a acções de solidariedade, a sua preocupação com o bem-estar físico e social nas campanhas que tem vindo a desenvolver, a sua postura na captação de talentos e colaboradores com formação superior, levam-nos a acreditar que se encontra subjacente às suas acções de RSE, um acréscimo de competitividade.

Resta ainda a análise das respostas 2.6 e 3.2. na perspectiva de saber se existe uma relação entre a RSE, a estratégia e a competitividade

A definição da estratégia faz parte integrante das actividades de planeamento, pretendendo-se, por seu intermédio, atingir um resultado esperado, sendo o aumento da competitividade um desses resultados. Para este efeito torna-se necessário delinear uma estratégia que se repercuta positivamente no aumento da competitividade, por forma a acautelar uma posição vantajosa no mercado onde se encontram inseridos.

Da análise supra, resultam provadas as duas primeiras hipóteses, ou seja, quanto maior o investimento em RSE, maior o impacto destas acções na implementação da estratégia, e quanto maior o investimento da RSE, dentro da estratégia, maior o impacto na competitividade da empresa.

Assim, se a estratégia da RSE faz parte da estratégia das empresas, e se as acções de RSE através da implementação da estratégia contribuem para o aumento da sua competitividade, então podemos afirmar que existe uma interligação entre as acções de RSE, a implementação da estratégia e a competitividade, funcionando a estratégia e a competitividade, como elementos em interdependência no jogo da implementação das medidas de RSE.

Desta forma fica evidenciado pela análise das respostas de dois dos inquiridos que existe uma ligação entre a RSE, a implementação da estratégia e a competitividade.

## **CONCLUSÕES**

Tomando como ponto de partida do presente estudo uma revisão bibliográfica e documental, consolidada posteriormente na recolha de dados suportados num inquérito a três grandes empresas que desenvolvem as suas actividades em áreas de negócio diversas, e que foram objecto de reconhecimento internacional pelas suas práticas no âmbito da RSE, ética e sustentabilidade, foi possível chegar a algumas conclusões:

I - Embora no caso de uma das empresas, não exista uma distinção entre a RSE e a sustentabilidade, as duas áreas aparecem indissociadas, afirmando-se que a RSE faz parte da Sustentabilidade, termos em que quando nos referimos a RSE, no presente estudo, também nos referimos a sustentabilidade.

Na definição da missão e planeamento da estratégia, podemos concluir que existe uma grande preocupação, em todas as inquiridas, com o planeamento, na perspectiva da identificação das necessidades, da sua revisão e antecipação face às eventuais necessidades do mercado e da verificação do acerto da informação para planear o futuro.

Todas as empresas questionadas elaboram e implementam os seus planos, não só atentos os interesses de todas as partes interessadas, mas também verificando se o que planearam vai ter o resultado global que desejam.

As empresas asseguram-se de que têm os processos chave necessários para o resultado que pretendem, todos sabem o seu papel, trabalham juntos para obterem o melhor resultado possível e certificam-se de que são os mais importantes para o sucesso da empresa.

Em todas as empresas podemos constatar que existe uma visão estratégica da RSE. Os investimentos, não são apenas perspectivados numa lógica de lucro imediato, mas de criação de riqueza económica, social e cultural de médio e longo prazo com impacto nas populações em que são implementados.

Há consciência de que a RSE não é só um factor de desenvolvimento económico, social, externo às empresas, mas também tem impactes internos, contribuindo para o aperfeiçoamento constante da forma de organização da empresa e do seu funcionamento. Desta forma, as políticas de sustentabilidade contribuem para o melhoramento do próprio modelo de gestão.

A estratégia é pensada numa perspectiva de médio longo prazo, funcionando a estratégia de sustentabilidade como suporte da estratégia global das empresas. A estratégia de negócio é sustentada pela estratégia da RSE, existindo um alinhamento entre a estratégia e a RSE.

Em consonância com o exposto podemos concluir que existe uma ligação entre a estratégia da empresa e a estratégia da RSE, sendo certo que a estratégia da empresa se sustenta na estratégia da RSE e que aquela se encontra alinhada com esta. Assim sendo, existindo uma relação entre a implementação dos planos de acção e as estratégias de

implementação de acções de RSE, porquanto estas fazem parte daquelas, pelo que quanto maior o investimento em RSE, maior o impacto das acções de RSE na implantação da estratégia da empresa, pode-se confirmar a Hipótese 1.

II - Os relatórios de sustentabilidade defendem a existência de uma ligação clara entre a gestão dos negócios de forma eficaz e a sustentabilidade, mais ainda, os pilares económicos, ambientais e sociais assentam na sustentabilidade, na responsabilidade social e na cidadania empresarial.

Por seu turno a capacidade para investir no futuro com inovação e no respeito pela participação de todos os interessados conduz a uma vantagem competitiva. Nesta conformidade, as parcerias são importantes para a competitividade porquanto trazem contributos que permitem aumentar a oferta de produtos e serviços e uma maior eficácia e sustentabilidade.

Assim, a realização de parcerias com instituições de investigação públicas e outras empresas e organizações faz parte da forma de estar das empresas e aparecem identificados como factores que contribuem para o aumento da competitividade.

Uma gestão guiada por objectivos claros e precisos, com elevados padrões de rigor na sua actuação e no respeito pelas melhores práticas conduz a um gestão equilibrada e sustentável.

A inclusão, escolha, ou opção de uma empresa para figurar em rankings, índices e relatórios de sustentabilidade significa que a sua actividade é objecto de permanente monitorização e avaliação ao nível das correspondentes práticas de gestão. No tocante à matéria da RSE, significa igualmente que desenvolvem actividades equilibradas e sustentáveis que são transversais às várias áreas de intervenção da gestão, como sejam: a criação de valor para o accionista, para o cliente, para todos os interessados, a eficiência, o ambiente, os recursos humanos. Desta forma, a sua permanência ou escolha para figurar nestes índices ou rankings, implica uma gestão equilibrada, perspectivada no longo prazo, o que contribui para o reforço da sua competitividade.

A preocupação com as questões da justiça e dos direitos humanos, das mulheres e dos menos protegidos em geral, resultam evidentes nas suas pertenças a numerosas organizações nacionais e internacionais de defesa dos direitos humanos em geral e em particular das mulheres e da inclusão dos portadores de deficiências;

Podemos assim concluir, face aos elementos apresentados por duas das empresas que o investimento na RSE, dentro da estratégia, permite comprovar que quanto maior o investimento em responsabilidade social empresarial, maior o impacto na competitividade da Empresa. Refira-se ainda que a afirmação da inexistência de informação, por uma das questionadas, não afasta a nossa percepção de que dada a sua forma de estar na gestão, ditada por regras e princípios de eficiência e sustentabilidade contribuem para o aumento da competitividade, podendo inferir-se que existe uma relação positiva entre o investimento em RSE, dentro da estratégia, com impacto na competitividade.

Podemos assim confirmar a H2, porquanto quanto maior o investimento em responsabilidade social empresarial, através da estratégia, maior o impacto na competitividade da empresa.

III - A estratégia da RSE faz parte integrante da estratégia das empresas, e se as acções de RSE através da implementação da estratégia contribuem para o aumento da sua competitividade, então podemos afirmar que existe uma interligação entre as acções de RSE, a implementação da estratégia e a competitividade, aparecendo aquelas como elementos em interdependência no jogo da implementação das medidas de RSE.

Concluindo, se a estratégia da empresa se encontra ancorada na estratégia da sustentabilidade, sendo a competitividade um resultado que se atinge através daquela estratégia, então existe uma relação entre a RSE a estratégia e a competitividade, termos em que podemos confirmar a H3 em investigação.

IV - Outras conclusões:

- As preocupações com a lei são uma nota que é transversal e resulta evidenciada nas respostas e relatórios anexos, abrangendo todas as suas áreas de actuação;
- As questões da RSE, sustentabilidade e ética, estão no centro da definição da estratégia das empresas;
- Todas as empresas questionadas têm códigos de ética, mecanismos de responsabilização e sancionatórios associados aos mesmos, o que lhes permite assegurar um elevado nível de concretização real, ou seja, a sua efectiva aplicabilidade nas suas empresas;
- Existe uma preocupação com a alteração, adaptação e melhoramento dos códigos de conduta o que denota uma perspectiva evolutiva das temáticas da RSE, sustentabilidade e ética;
- As preocupações ambientais são transversais às três empresas evidenciando as suas preocupações com o impacte ambiental e com as questões da sustentabilidade;
- É possível identificar em todas as empresas e em todas as suas áreas de actuação, políticas de gestão de resíduos, de reciclagem e de atribuição de prémios;
- Existe uma preocupação com o equilíbrio entre o desenvolvimento económico e a preservação do meio ambiente;
- Esta preocupação estende-se à criação de condições para melhorar o bem-estar social a longo prazo das populações onde são desenvolvidas as actividades empresariais, tal como resulta da inclusão nas suas estratégias da estratégia da RSE, sustentabilidade e ética;
- O sucesso decorrente da realização de parcerias, não aparece apenas ligado à implementação da estratégia mas também da competitividade.

#### V - Limites da investigação

A escolha de apenas três empresas seleccionadas no ranking do Instituto Ethos no ano de 2012 limitou a amostra e consequentemente a abrangência da investigação,



apresentando-se os correspondentes resultados circunscritos a um reduzido núcleo de grandes empresas e desta forma, também a comprovação das hipóteses em estudo também fica limitada na sua abrangência.

No âmbito do questionário, a remissão para os comentários e para os relatórios de sustentabilidade contextualizaram e permitiram mitigar a limitação da amostra, que de outra forma poderia estar colocada em causa.

## VI - Questões para futura investigação

O tema em assunto e todos os que à volta do mesmo gravitam, como se pode constatar pela conexão alargada de temas, resultaram no surgimento de variadas questões cuja natureza e dimensão excediam largamente o âmbito do presente estudo.

Atento o meu trajecto de vida e a ligação às questões do interesse público suscitou-se desde logo a dúvida sobre a delimitação da RSE e do papel mais vasto do Estado enquanto garante do bem-estar geral e que bem estar geral face ao crescente papel que o sector empresarial assumiu nos últimos 50 anos, múltiplas dimensões talvez nunca imaginadas.

Atento o actual momento de crise suscita-se a questão da actuação do Estado e como é que ela se vai desenhar no momento pós crise, vai continuar a assumir-se como estado providência ou vai apontar para outras soluções. E qual será a dimensão da RSE num contexto de globalização do mercados e das culturas, a sua permeabilidade é tendencialmente elástica? E a ética mantém o seu papel de dinamizador ou é mesmo um limite? Atentas as actuais pressões no sentido da inclusão no ciclo da gestão de todos os interessados mesmo só como parceiros, serão estes estratégicos para a RSE e qual a sua verdadeira dimensão?

Ao longo deste estudo foram assim surgindo algumas questões:

- Menos Estado, mais RSE?
- Num contexto de globalização, velhos e novos desafios à RSE?

- Qual o papel da ética na evolução da RSE, referencial evolutivo ou limite da sua actuação?
- As parcerias, futuro da RSE?

## BIBLIOGRAFIA

APOLINÁRIO, J.M. Marques (2005), “Desenvolvimento Sustentável. O que está em jogo?”, in Revista Dirigir (nº92), IEF, Lisboa, pp. 3-9;

ALMEIDA, Luís Mendes de (2012) “Responsabilidade Social das Empresas – O exemplo EDP, Mestrado em Direito e Gestão ano 2010/2011;

LEAL, Ana Sá, Caetano, Joaquim, Brandão, N.G; DUARTE, Sofia E; GOUVEIA, Tiago Robalo (2011), “Responsabilidade Social em Portugal”, Bnomics, Lisboa;

COSTA, Maria Alice Nunes (2005) Fazer o bem compensa? Uma reflexão sobre a responsabilidade social empresarial, Revista Crítica de Ciências Sociais n.º 73, p 67-89;

CRUZ, Carlos P., (2005), “Balanced Scorecard, concentrar uma organização no que é essencial”, Porto, Vida Económica, pp.9 -71;

DIAS, Álvaro Lopes (2005) Princípios de Marketing Internacional, Lidel;

DIAS, Álvaro Lopes, VARELA, Miguel, COSTA e José L. (2013), “Excelência Organizacional”, Editor Horácio Piriquito, Bnomics;

GARRIGA, Elisabet e MELÉ, Domnec (2004), “*Corporate Social Responsibility, Theories: Mapping the Territory*” in Journal of Business Ethics nº 53, Kluwer Academic Publishers, Netherlands, pp.51-71;

MAGALHÃES, José (2011), “Gestão Estratégica Empresarial”, ISG, Sebenta do Mestrado em Gestão, pp.1-57;

MAGALHÃES, José Alberto de Oliveira Martelo (2003) tese de doutoramento “Paradigma das Vantagens e o Desenvolvimento Empresarial em Portugal”;

MARQUES, Mário e TEIXEIRA, Cláudia, (2008), “A Responsabilidade Social das Empresas e o Desempenho Organizacional”, Revista de Estudos Politécnicos, Vol VI, n.º 19, 149-164;

MARQUES, Viriato Soromenho (2005), “Cinco desafios cruciais para o desenvolvimento sustentável das empresas” in Revista Dirigir (nº92), IEFP, Lisboa, pp.35-39;

NICOLAU SANTOS, M.J. (2004), “Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Social, in Sociedade e Trabalho”, n.º 22, pag. 97 a 109;

NICOLAU SANTOS, Maria João; SILVA, José L. A., SAMPAIO, José J; HENRIQUES, Paulo L.;EUSÉBIO, Catarina, (2005), “Desenvolvimento Sustentável e Responsabilidade Empresarial”, Celta Editora;

REGO, Arménio; COSTA, Nuno G.;GONÇALVES, Helena; CABRAL-CARDOSO, Carlos, (2007), “Gestão Ética e Socialmente Responsável: Teoria e Prática”, Editora RH, Lisboa;

REGO, Arménio; CUNHA, Miguel P, (2008), “Gestão em pequenas doses – Ideias simples e práticas”, Editora RH, Lisboa;

RODRIGUES, Joaquim Vicente; MOTA, António Gomes; COELHO, Carlos; ROXO, Francisco Velez, e al (2011) “Grupo Nabeiro, Gestão Sustentada e Sucesso Empresarial”, Bnomics;

SANTOS, António J. Robalo (2008) “Gestão Estratégica, Conceitos, Modelos e Instrumentos”, Escolar Editora;

SOUSA SANTOS, Boaventura (1995), “Sociedade Providência ou Autoritarismo Social”, Revista Critica de Ciências Sociais, n.º 42;

SVEND, Hollensesn (2007), “Global Marketing: A decision-oriented Approach”, Fourth Edition, Essex: Prentice Hall;

TEIXEIRA, Sebastião (2010;269-286), “Gestão das Organizações”, Verlag Dashöfer;

TORRES, A. (2000), “Novos elementos do método no estudo”, 4ª edição revista e aumentada, Edições Veja, Lisboa;

WELCH, Jack, WELCH, Suzy. (2005), “Vencer”, Actual Editora, Lisboa.

#### WEBGRAFIA:

ANDRADE, Janara Vaz (2012) “*Ética e Responsabilidade Social nas Empresas Varejistas do Setor de Supermercados*”, Trabalho apresentado para a obtenção do grau de Mestre em Teologia, Escola de Superior de Teologia, São Leopoldo, Brasil, consultado em 29 de Maio de 2014, disponível em: [http://tede.est.edu.br/tede/tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=429](http://tede.est.edu.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=429);

AROSA, M.S. (2013) “*Responsabilidade Social na Competitividade Internacionalização*”, no encontro Estratégia Europeia de Responsabilidade Social e United Natio Global Concept, Aveiro, 2013, consultado em 6 de Junho de 2013, disponível em [http://globalcompact.pt/images/eers2013/maroso\\_pkce.pdf](http://globalcompact.pt/images/eers2013/maroso_pkce.pdf);

ASHLEY, P.A. (2002), “*Ética e Responsabilidade Social nos Negócios*”, em Revista IMES, Julho e Dezembro de 2002, consultado em 23 de Junho de 2013, disponível em: [seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_comunicacao\\_inovacao/.../357](http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/.../357);

ASHLEY, P.A., GOULART, R. B., TOMEI, P.A. (2000), “*Responsabilidade Social Corporativa E Cidadania Empresarial: Uma Análise Conceitual Comparativa*”, Artigo aprovado publicado no ENANPAD 2000, consultado em 6 de Julho de 2013, disponível em: <http://www.agenda21empresarial.com.br/arquivo/1260083712.375-arquivo.pdf>;

BARBOSA, Márcia A. (2004) “*Responsabilidade Social Corporativa e Cidadania*”, Curso de Administração – Faculdade Novos Horizontes - Belo Horizonte/MG – Brasil, consultado em 24 de Maio de 2014, disponível em: <http://www.convibra.com.br/2004/pdf/126.pdf>;

CARROLL, Archie (1978), “*A Three-dimensional conceptual model of corporate performance*”, Academy of Management Review, vol 4 pp. 497-505, consultado em 8 de Março de 2014, disponível em <http://www.iniciativajovem.org.br/pub/biblioteca/A%20three%20Dimensional%20Conceptual%20Model%20of%20Corporate%20Performance.pdf> ;

DAHER, Wilton M., Oliveira, M.C., Ponte V.M.R. (2006) “ Responsabilidade Social Corporativa segundo o Modelo de Hopkins: Um Estudo nas Empresas do Sector Energético do Nordeste Brasileiro”, consultado em 2 de Maio de 2014, disponível em <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-apsc-0576.pdf>;

FORMENTINI, Márcia, Oliveira, Tiago M. “Ética e Responsabilidade Social - Repensando a Comunicação Empresarial”, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul/UNIJUÍ, consultado em 24 de Maio de 2014, disponível em: <http://www.egp.ce.gov.br/downloads/material-de-cursos/fevereiro/material-formacao-basica-em-gestao-publica/instrutora-sefisa-quixada/Etica%20e%20Responsabilidade%20Social.pdf>;

FREIRE, Robson, SOUSA, M. J., FERREIRA, Elaine (2008) “ Responsabilidade Social Corporativa: evolução histórica dos modelos internacionais, consultado em 5 de Abril de 2014, disponível em: [http://www.aedb.br/seget/artigos08/257\\_257\\_RSC\\_-\\_evolucao\\_historica\\_dos\\_modelos.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos08/257_257_RSC_-_evolucao_historica_dos_modelos.pdf);

FRIEDMAN, Milton (1970), “*The social responsibility of business is to increase its profits*”, *The New York Times Magazine*, September 13, consultado em 11 de Junho de 2013, disponível em: <http://www.umich.edu/~thecore/doc/Friedman.pdf>;

JANUÁRIO, J.J.H. (2009), “*Factores que podem influenciar os indicadores de performance*”, *Tese de Mestrado*, consultado em 3 de Maio de 2013, disponível em: [https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=8f4dc3163c&view=att&th=13e8e460ec991dbf&attid=0.1&disp=inline&safe=1&zw&saduie=AG9B\\_P8MQBTQ1brkPFA579hxxLVz&sadet=1368575183000&sads=74ofNdjbk28SZFFx49OI8wycUBA](https://mail-attachment.googleusercontent.com/attachment/u/0/?ui=2&ik=8f4dc3163c&view=att&th=13e8e460ec991dbf&attid=0.1&disp=inline&safe=1&zw&saduie=AG9B_P8MQBTQ1brkPFA579hxxLVz&sadet=1368575183000&sads=74ofNdjbk28SZFFx49OI8wycUBA);

MARTINS, V.L. (2008), “*A importância do capital humano como diferencial competitivo para o sucesso das empresas*”, *Revista electrónica de Ciências Empresariais*, Ano 03, N.º 05, consultado em 6 de Fevereiro de 2013, disponível em: [http://www.unifil.br/porta/arquivos/publicacoes/paginas/2011/7/337\\_446\\_publipg.pdf](http://www.unifil.br/porta/arquivos/publicacoes/paginas/2011/7/337_446_publipg.pdf);

MENDES, Maria P.S.V (2007) “A Responsabilidade Social Empresarial no Quadro da Regulação Europeia”, Dissertação apresentada para obtenção do Grau de Mestre no Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, consultado em 21 de Maio de 2014, disponível em: [http://www.estig.ipbeja.pt/~ac\\_direito/MVelezMendes.pdf](http://www.estig.ipbeja.pt/~ac_direito/MVelezMendes.pdf);

NEVES, J. (2002) “*Responsabilidade Social da Empresa e Competitividade*” in Revista Dirigir (nº79-80), IEFP, Lisboa, pp.21-25, consultado em 23 de Junho de 2013, disponível em: [http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/2005/DIRIGIR\\_91.pdf](http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/2005/DIRIGIR_91.pdf);

OSÓRIO, J.M.P (2009), “Learning Organizations: As práticas de gestão de recursos humanos e o papel da cultura organizacional”, Universidade do Minho, Escola de Economia e Gestão, consultado em 6 de Fevereiro de 2013, disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9976/1/tese%20final.pdf>;

PANTANI, Daniela Silva, (2010) “De quem é a responsabilidade? A estratégia da responsabilidade social empresarial no âmbito das políticas públicas ambientais brasileiras”, Dissertação de Mestrado em Sociologia, na Universidade de Economia da Universidade de Coimbra, consultado em 25 de Abril de 2014, disponível em [http://actbr.org.br/uploads/conteudo/613\\_Pantani\\_Daniela\\_RSE\\_PPA.pdf](http://actbr.org.br/uploads/conteudo/613_Pantani_Daniela_RSE_PPA.pdf);

PORTER, Michael & KRAMER, Mark (2006) – “*Strategy & Society, beetween competitive advantage and corporate social responsibility*” in Harvard Business Review, Boston, consultado em 11 de Junho de 2013, disponível em :

<http://books.google.pt/books?id=zNmOfV1XugC&pg=PA451&lpg=PA451&dq=michael+porter+the+competitive+advantage+of+corporate+philanthropy&source=bl&ots=hHXsQHrRyF&sig=JaF9nShTqEspsGmtvYQm5FzC9p0&hl=pt-PT&sa=X&ei=AF23Uc3eC-jm7AacmoC4Dg&ved=0CH8Q6AEwCQ#v=onepage&q=michael%20porter%20the%20competitive%20advantage%20of%20corporate%20philanthropy&f=false>;

RAMALHO, J. (2007a) – “*ISO 26000 – Responsabilidade Social – As normas portuguesas da RSE*”, in Revista Dirigir (nº98), IEFP, Lisboa, p.9, consultado em 23 de Junho de 2013, disponível em:  
[http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/Dirigir%202007/DIRIGIR\\_98.pdf](http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/Dirigir%202007/DIRIGIR_98.pdf);

RAMALHO, J. (2007b) – “*A responsabilidade social nas PME*” in Revista Dirigir (nº98), IEFP, Lisboa, pp.32-37, consultado em 23 de Junho de 2013, disponível em: [http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/Dirigir%202007/DIRIGIR\\_98.pdf](http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/Dirigir%202007/DIRIGIR_98.pdf);

SOUSA, Maria J., SANCHES, Pedro, DUARTE, Teresa (2005) – “*A Responsabilidade Social das Organizações, Factor de competitividade empresarial*” in Revista Dirigir (nº91), IEFP, Lisboa, pp. 39-46, consultado em 23 de Junho de 2013, disponível em: [http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/2005/DIRIGIR\\_91.pdf](http://www.iefp.pt/iefp/publicacoes/Dirigir/Documents/2005/DIRIGIR_91.pdf);

SKOUSEN, M. (2009) “*Peter Drucker - o outro Austríaco*”, consultado em 6 de Julho de 2013, disponível em: <http://www.endireitar.org/site/artigos/endireitar/301-peter-drucker-o-outro-austriaco>;

WARREN BUFFET (2012) “Giving Pledge”, na Revista Economist, 19 de maio, consultado em 10 de Abril de 2014, disponível em : <http://www.economist.com/node/21555605>;

## **WEBGRAFIA INSTITUCIONAL:**

A história da EDP, consultado em 20 de Janeiro de 2014, disponível em: <http://www.edp.pt/pt/aedp/sobreaedp/marcaEDP/Pages/HistoriaMarca.aspx>

A cotação da EDP, Estudo realizado por Campelo Magalhães e Outros, consultado em 20 de Janeiro de 2014, disponível em: <http://campelodemagalhaes.files.wordpress.com/2012/08/edp.pdf>;

A EDP e o seu Código de Ética, consultado em 2 de Fevereiro de 2014 em <http://www.edp.pt/pt/media/downloadcentre/Documentos%20Media/CodigoEtica.pdf>;

A história da EDP, consultado em 20 de Janeiro de 2014, disponível em: <http://www.psi20.net/noticias/a-historia-da-edp/>;

A história da EDP, consultado em 2 de Fevereiro de 2014, disponível em: <http://campelodemagalhaes.files.wordpress.com/2012/08/edp.pdf>;

A EDP, consultado em 28 de Abril de 2014, disponível em :[http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/PublicacoesRelatorios/Pages/default\\_new.aspx](http://www.edp.pt/pt/sustentabilidade/PublicacoesRelatorios/Pages/default_new.aspx);

A história da Portugal Telecom, consultado em 20 de Janeiro de 2014, disponível em:<http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/SobreaPT/Quem+Somos/A+nossa+historia/>;



A história da Fundação Portugal Telecom, consultado em 20 de Janeiro de 2014, disponível em:  
<http://fundacao.telecom.pt/Home/Hist%C3%B3riaePatrim%C3%B3nio/Hist%C3%B3riaPT.aspx>;

A história da Portugal Telecom, consultado em 20 de Janeiro de 2014, disponível em:  
<http://www.bocc.ubi.pt/pag/santos-rogerio-historia-telecomunicacoes.pdf>;

A ética, código de conduta da PT, consultado em 2 de Fevereiro de 2014 em:  
[http://www.telecom.pt/NR/rdonlyres/CE7A7553-8DE2-4147-BABD-B47461EA4162/1467935/codigo\\_de\\_etica2013\\_final.pdf](http://www.telecom.pt/NR/rdonlyres/CE7A7553-8DE2-4147-BABD-B47461EA4162/1467935/codigo_de_etica2013_final.pdf);

A PT, Relatório de Sustentabilidade, consultado em 13 de Maio de 2014, disponível em:  
<http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT/Canais/Sustentabilidade/publicacoes/>;

A história da Sonae, consultado em 19 de Janeiro de 2014, disponível em:  
<http://www.sonaeindustria.com/page.php?ctx=2,0,6>;

A história da Sonae, consultado em 19 de Janeiro de 2014, disponível em:  
<http://www.sonae.pt/pt/sustentabilidade/mensagem-ceo/>;

A história da Sonae, consultado em 19 de Janeiro de 2014, disponível em:  
<http://rebrand.blogs.sapo.pt/15062.html>;

A sustentabilidade na Sonae, consultado em 20 de Janeiro de 2014, disponível em:  
<http://www.sonae.pt/pt/sustentabilidade/abordagem-a-sustentabilidade>;

A ética na Sonae, O Código de Ética da Sonae, consultado em 2 de Fevereiro de 2014 em:  
[http://www.sonae.pt/fotos/editor2/20131017\\_ceticacondutasonae\\_externapt\\_vf.pdf](http://www.sonae.pt/fotos/editor2/20131017_ceticacondutasonae_externapt_vf.pdf);

A SOANE, Relatório de Sustentabilidade, consultado em 8 de Maio de 2014, disponível em:

[https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=gmail&attid=0.1&thid=145efa8144fbc1be&mt=application/pdf&url=https://mail.google.com/mail/u/0/?ui%3D2%26ik%3D8f4dc3163c%26view%3Datt%26th%3D145efa8144fbc1be%26attid%3D0.1%26disp%3Dsafe%26zw&sig=AHIEtTaRKo3wr8rd0pSvAcL8Ps\\_ekMFYA](https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=gmail&attid=0.1&thid=145efa8144fbc1be&mt=application/pdf&url=https://mail.google.com/mail/u/0/?ui%3D2%26ik%3D8f4dc3163c%26view%3Datt%26th%3D145efa8144fbc1be%26attid%3D0.1%26disp%3Dsafe%26zw&sig=AHIEtTaRKo3wr8rd0pSvAcL8Ps_ekMFYA);

CCE - Comissão das Comunidades Europeias (2001) “Livro Verde da Comunicação Europeia Promover Um Quadro Europeu para a Responsabilidade Social das Empresas”, COM (2001), Bruxelas, consultado em 10 de Julho de 2013, disponível em:  
<http://molar.crb.ucp.pt/cursos/2%C2%BA%20Ciclo%20-%20Mestrados/Gest%C3%A3o/2012->



14/EERS\_1214/Terceira%20e%20Quarta%20Sess%C3%B5es/Livro%20verde-promover%20um%20quadro%20europeu%20de%20RSE.pdf;

COMISSÃO BRUNDTLAND, consultado em 10 de Julho de 2013, em: <http://www.mudancasclimaticas.andi.org.br/node/91>;

Dow Jones Sustainability Group Index, consultado em 10 de Julho de 2013, em: [www.sustainability-index.com](http://www.sustainability-index.com);

ETHOS – Instituto Ethos, Indicadores Ethos, consultado em 10 de Julho de 2013, disponível em: <http://www3.ethos.org.br/conteudo/iniciativas/indicadores/#.Ud1Q8fIQHO4>;

Financial Times Stock for Goods, consultado em 24 de Maio de 2014, disponível em: [www.ftse4good.com](http://www.ftse4good.com).;

GRI - Global Reporting Initiatives, consultado em 6 de Julho de 2013, disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf>;  
<http://www.agenda21empresarial.com.br/arquivo/1260083712.375-arquivo.pdf>;

Imagens de Pirâmide de Archie Carrol consultado em 2 de Junho de 2014, disponível em [https://www.google.pt/images?hl=pt-PT&q=pir%C3%A2mide+de+archie+carroll&gbv=2&sa=X&oi=image\\_result\\_group&ei=G42MU4r-HoO40QXo4YHIBw&ved=0CCAQsAQ](https://www.google.pt/images?hl=pt-PT&q=pir%C3%A2mide+de+archie+carroll&gbv=2&sa=X&oi=image_result_group&ei=G42MU4r-HoO40QXo4YHIBw&ved=0CCAQsAQ);

ISO - International Organization for Standardization, Geneva, 2004, consultada em 6 de Julho de 2013, disponível em: <http://www.iso.org/iso/> e em: <http://pactoglobalcreapr.files.wordpress.com/2010/10/iso-14000-sist-gerenc-ambiental.pdf>;

ONU - Organização das Nações Unidas, consultado em 8 de Julho de 2013, disponível em: <http://www.objetivosdomilenio.org.br/>;

Rumo Sustentável, consultado em 10 de Julho de 2013, disponível em: <http://www.rumosustentavel.com.br/norma-aa1000-da-accountability-como-promocao-do-desenvolvimento-sustentavel/>;

SA8000 Standard, consultado em 7 de Junho de 2014, disponível em: <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=937>.

## **ANEXOS**

## Questionário elaborado no âmbito da dissertação de mestrado - Responsabilidade Social Empresarial, Estratégia e Competitividade

---

O presente questionário foi elaborado com base em alguns modelos de questionários sobre as melhores práticas disponíveis no sítio do IAPMEI.

Não foi seguido na totalidade nenhum dos questionários disponíveis, conquanto algumas perguntas sejam reproduções parciais, porquanto se pretendia fornecer uma resposta o mais completa possível às hipóteses do presente trabalho. Assim, foram adaptadas algumas perguntas e outras foram desenhadas exclusivamente para este efeito.

Tal como resulta da informação disponibilizada aquando do nosso contacto inicial o presente estudo apenas incide sobre as três empresas Portuguesas que, no âmbito da divulgação do Ranking das 100 Empresas Mais Éticas do Mundo, no ano de 2012, levada a cabo pelo Ethisphere, incluiu no seu elenco, três empresas da área das energias, retalho e serviços de telecomunicações, respectivamente, a Electricidade de Portugal (EDP), a Portugal Telecom (PT) e a Sonae, termos em que, o presente questionário apenas será aplicado junto destas três empresas.

Solicita-se igualmente informação expressa sobre se é autorizada a posterior divulgação dos resultados obtidos inerentes à sua empresa.

Sim Não

--	--

Nome da Empresa	
Pessoa de Contacto	
Cargo	
Consultor	
Data	

### 1 – RESPONSABILIDADE SOCIAL

1.1 - A sua empresa possui um departamento que exclusivamente se dedique a alguma das seguintes áreas:

Áreas	Identificação da área	Sim	Não
Responsabilidade Social	A		
Ética	B		
Sustentabilidade	C		

**1.2 – Quantas pessoas e qual o nível de escolaridade dos seus colaboradores na área da RSE ou outras que tenha identificado positivamente:**

Escolaridade	Identificada por áreas	Número total de colaboradores	Número total de colaboradores numa das áreas identificadas	ETI (equivalente a tempo integral) em RSE ou outra identificada
Doutor/Mestre	A			
	B			
	C			
Licenciado	A			
	B			
	C			
3.º e 4.º ciclo	A			
	B			
	C			

**1.3 – Identifique, para o ano de 2012/13, quantas acções inovadoras de RSE ou, outras identificadas, foram iniciadas:**

N.º de acções	Identificada por área	2	5	10	15	20	25	30	outras
2012	A								
	B								
	C								
2013	A								
	B								
	C								

**1.4 – É possível avaliar qual o contributo que cada uma das acções teve na estratégia e na competitividade?**  
Sim Não

--	--

**1.5 - Estas actividades foram desenvolvidas por:**

Entidades	SIM	NÃO	Se possível e aplicável identifique-as
Apenas pela Empresa			
Em parceria com instituições de investigação			
Em parceria com instituições públicas ligadas à			

temática			
Com outras empresas ou organizações			

**1.6 - Quais as suas fontes de informação sobre as áreas referidas:**

Fontes		Grau de importância				
		1 Irrelevante	2	3 Relevante	4	5 Muito Relevante
Internas						
Dentro da Empresa ou Grupo	A					
	B					
	C					
Fornecedores	A					
	B					
	C					
Clientes e Consumidores	A					
	B					
	C					
Concorrentes	A					
	B					
	C					
Consultores	A					
	B					
	C					
Institucionais						
Instituições de Investigação	A					
	B					
	C					
Institutos públicos ligados à área	A					
	B					
	C					
Associações Profissionais	A					
	B					
	C					
Outras Fontes						
Revistas, Livros e Jornais	A					
	B					
	C					
Meios de informação e Comunicação via	A					
	B					

Intranet e Internet	C					
---------------------	---	--	--	--	--	--

## 2 – POLÍTICA E ESTRATÉGIA (PLANEAMENTO)

**Definição:** Este critério tem a ver com a forma como a sua empresa age para alcançar os seus objectivos fundamentais, centrados nas partes interessadas, nos seus resultados, e suportados pelos seus planos, metas e processos. Por outras palavras, “qual é a definição de “sucesso” e a forma como o vai alcançar”.

### Significados úteis:

**Partes Interessadas** - significa todos os que depositam interesses na sua empresa e nas actividades e realizações desta. As partes interessadas poderão incluir clientes, parceiros, empregados, accionistas, proprietários, governo e regulamentadores.

**Processos chave** - refere-se às actividades que a sua empresa faz para assegurar o sucesso, isto é, entrega de produtos e serviços, gestão de relações com os clientes, orçamento e planeamento, gestão de fluxo de caixa, etc.

### 2.1 Como é que a informação sobre as partes interessadas e outra informação são utilizadas para definir o rumo da sua empresa?

- Produzimos/compramos principalmente aquilo que acreditamos que iremos vender.
- Recolhemos alguma informação para nos ajudar a compreender o mercado/sector em que nos encontramos. Temos maneiras de compreender o que as nossas partes interessadas desejam e revemos os nossos resultados internos para nos ajudar a assegurar a concretização desses desejos.
- Como em (b), mas temos também formas de compreender o que está a acontecer no mercado, por exemplo a nível dos nossos concorrentes e da legislação governamental, e utilizamos essa informação para nos ajudar.
- Além de (b e c), verificamos regularmente se dispomos de todas as fontes de informação correctas para nos permitir planear para o futuro.

Escolha a hipótese adequada ao seu caso:

a.	b.	c.	d.

### 2.2 Como é que elabora os seus planos e verifica se eles continuam a ser os planos certos para a sua empresa?

- Os nossos planos são bastante informais e não são normalmente anotados por escrito. Revemos as coisas se tiver havido um problema.
- Identificamos as questões importantes que garantirão o nosso sucesso e acordamos então os planos para o ano seguinte com mais probabilidades de obter esse sucesso. Documentamos formalmente os nossos planos.
- Como em (b), mas certificamo-nos também de que os nossos planos se baseiam no que as nossas várias partes interessadas necessitam. Consideramos não só o ano corrente como também os anos seguintes.
- Além de (b e c), verificamos regularmente se os nossos planos estão a alcançar o que nos propusemos alcançar e introduzimos alterações caso sejam necessárias.

Escolha a hipótese adequada ao seu caso:

a.	b.	c.	d.

### 2.3 Como comunica os seus objectivos e planos e como é que esses planos são implementados?

- a. Dizemos ao nosso pessoal o que a empresa está a tentar alcançar e o que se espera deles no desempenho dos seus cargos.
- b. Dizemos ao nosso pessoal quais são os nossos objectivos e certificamo-nos de que os compreendem. São estabelecidas metas para que as pessoas saibam de que formas estão a contribuir para o sucesso da nossa empresa.
- c. Temos formas claras de comunicar os nossos planos e de os implementar na prática em toda a empresa. Confirmamos que os planos para as várias partes da nossa empresa se conjugam para alcançarmos o resultado global que desejamos.
- d. Como em (c), mas informamos também as partes interessadas externas à empresa sobre o que estamos a fazer. Verificamos se a forma como comunicamos e implementamos os nossos planos está a funcionar para nós.

Escolha a hipótese adequada ao seu caso:

a.	b.	c.	d.

### 2.4 - Como é que os seus planos são conseguidos através da forma como trabalha?

- a. Não nos concentramos na análise da relação entre a forma como trabalhamos e os nossos planos – continuamos simplesmente a fazer o que sempre fizemos.
- b. Temos um conjunto de processos chave para alcançarmos o que pretendemos. Atribuímos responsabilidade às pessoas para garantir o funcionamento destes processos sem problemas.
- c. Os nossos processos chave foram estabelecidos com base nas necessidades das nossas partes interessadas e todos sabem qual é o seu papel neles. Certificamo-nos de que as várias partes da empresa trabalham juntas para que estes processos funcionem o melhor possível.
- d. Como em (c), mas verificamos também regularmente se os processos chave continuam a ser os mais importantes para o sucesso da empresa.

Escolha a hipótese adequada ao seu caso:

a.	b.	c.	d.

### 2.5 - Foi possível durante a implementação dos planos identificar uma relação entre as acções de RSE e a implementação da estratégia?

ANOS	SIM	Não
2012		
2013		

### 2.6 - Se sim, quer enunciar algumas dessas acções:



### 3 - Análise competitiva

- a. Não há análise sistemática da concorrência nem das fontes de vantagens ou desvantagens competitivas.
- b. O departamento de marketing reúne as informações sobre a concorrência. Os directores seniores têm um entendimento básico da origem da vantagem competitiva
- c. Todos os directores têm um entendimento profundo da origem da vantagem competitiva da empresa. Está instalado um sistema de análise de competitividade.
- d. Sistema de informações sobre a concorrência bem definido e alto grau de análise da competitividade. Largo conhecimento dos processos negociais que dão origem a valores acrescentados.

Escolha a hipótese adequada ao seu caso:

a.	b.	c.	d.

#### 3.1 - A análise da competitividade permitiu confirmar que a RSE é um factor de competitividade?

ANOS	SIM	Não
2012		
2013		

#### 3.2 - Se sim, quer enunciar algumas dessas acções:

O Instituto Superior de Gestão, o Coordenador de mestrado e o mestrando agradecem toda a colaboração prestada.